

ESTADO DEL ARTE

Estudio prospectivo estratégico para el sector solidario en el departamento del
Meta hacia el año 2022

SANDRA MILENA PERALTA QUEVEDO
LADY DIANA HERRERA NIÑO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES ECONÓMICAS Y
NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CEAD ACACIAS
2012

ESTADO DEL ARTE
Estudio prospectivo estratégico para el sector solidario en el departamento
del Meta hacia el año 2022

SANDRA MILENA PERALTA QUEVEDO
Código 40.431.172
LADY DIANA HERRERA NIÑO
Código 40.217.650

Asistente de investigación estudio prospectivo estratégico para el sector solidario
del departamento del Meta hacia el año 2022, para optar al título de Administrador
de Empresas

Investigadores
Miguel Antonio Caro Blanco
Hugo Alberto Martínez Jaramillo

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES ECONÓMICAS Y
NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CEAD ACACIAS
2012

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Villavicencio, octubre de 2012

A Dios por darme la capacidad, inteligencia, fuerza y voluntad, hasta lograr dicho proceso profesional y personal. A mi hija y familia, gracias por su apoyo y consideraciones incondicionales.

Lady Herrera

Al todo poderoso por concederme toda la capacidad y competencia en tan importante proceso formativo. A mis hijas y familia. Ellos son para mi todo en la vida; y por ellas lo hago prácticamente todo.

Milena Peralta

AGRADECIMIENTOS

La realización del presente trabajo no hubiera sido posible sin la valiosa colaboración de diferentes personas e instituciones, sin embargo se hace una excepción con los colaboradores más inmediatos.

Dr. Miguel Antonio Caro Blanco. Investigador.

Dr. Hugo Alberto Martínez Jaramillo. Investigador.

Todos los tutores que contribuyeron con sus conocimientos y experiencias a una mejor visión en el desempeño profesional y competencia laboral.

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD”, por darnos la oportunidad de pertenecer a tan importante familia.

A todos ellos nuestros más sinceros agradecimientos.

Las autoras

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	12
1. ESTADO DEL ARTE	13
2. TEMA DE INVESTIGACIÓN	22
2.1 DELIMITACIÓN DEL TEMA	22
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	23
3.1 Planteamiento del problema	23
3.2 Formulación del problema	23
4. OBJETIVOS	24
4.1 Objetivo general	24
4.2 Objetivos específicos	24
5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	25
6. MARCO REFERENCIAL	28
6.1 Marco geográfico	32
6.2 Metodología	33
7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	34
7.1 Identificación de los factores de evolución	34
7.2 Variables “clave” o “estratégicas”	35
7.3 Juego de actores sociales	37
8. DISEÑO DE ESCENARIOS	38
8.1 Diseño del escenario probable o tendencial	40
8.2 Diseño de escenarios alternos	42
8.3 Análisis de los escenarios	42
8.4 Escenario apuesta	45
9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	46
9.1 Estrategia, objetivos, y acciones	46
9.1.1 Estrategia 1.	46
9.1.2 Objetivo 1	47

9.2.1 Estrategia 2.	48
9.2.1 Objetivo 2.	48
9.3 Estrategia 3.	50
9.3 1 Objetivo 3.	50
9.4 Estrategia 4.	52
9.4.1 Objetivo 4.	52
9.5 Estrategia 5.	54
9.5.1 Objetivo 5.	54
9.6 Estrategia 6.	56
9.6.1 Objetivo 6.	56
 10. RESULTADOS	 59
 11. CONCLUSIONES	 61
 12. RECOMENDACIONES	 64
 BIBLIOGRAFÍA	 68

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2. Plano de influencias indirectas	36
Figura 3. Matriz IGO del objetivo 1	48
Figura 4. Matriz IGO del objetivo 2	50
Figura 5. Matriz IGO del objetivo 3	52
Figura 6. Matriz IGO del objetivo 4	54
Figura 7. Matriz IGO del objetivo 5	56
Figura 8. Matriz IGO del objetivo 6	58

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Metodología utilizada	33
Cuadro 2. Identificación de variables	34
Cuadro 3. Matriz de influencias directas	36
Cuadro 4. Variables estratégicas	37
Cuadro 5. Grado de poder los actores	37
Cuadro 6. Escenario Probable o Tendencial	40
Cuadro 7. Escenarios Alternos	41
Cuadro 8. Importancia y gobernabilidad de las acciones del objetivo 1	47
Cuadro 9. Importancia y gobernabilidad de las acciones del objetivo 2	49
Cuadro 10. Importancia y gobernabilidad de las acciones del objetivo 3	51
Cuadro 11. Importancia y gobernabilidad de las acciones del objetivo 4	53
Cuadro 12. Importancia y gobernabilidad de las acciones del objetivo 5	55
Cuadro 13. Importancia y gobernabilidad de las acciones del objetivo 6	57

RESUMEN

Se ha examinado prospectivamente al sector solidario del departamento del Meta como modelo alternativo de desarrollo en esta región convulsionada.

El estado del arte muestra cifras que permiten inferir grandes diferencias a favor del modelo capitalista – individualista y fuerte tendencia del sector solidario hacia el sector financiero desvirtuando su filosofía.

Mediante la técnica de análisis estructural se han identificado los factores de evolución y las variables estratégicas con las cuales se han formulado hipótesis de futuro.

Utilizando el método de los escenarios se han establecido las situaciones probables o tendenciales y alternas del sector en la próxima década y se ha seleccionado el escenario apuesta donde se quiere ver el sector 10 años adelante.

Se han definido los objetivos y las acciones estratégicas que permitirán alcanzar el escenario apuesta, las cuales se han priorizado con base en la técnica IGO. Alcanzar el escenario apuesta le ayudará al sector a recobrar su rumbo social, lo cual significa “Construir el futuro del sector solidario del departamento del Meta”.

Palabras clave:

Estado del arte.
Estudio prospectivo.
Sector solidario.
Departamento del Meta.
Cooperativismo.
Economía Solidaria.

ABSTRACT

We have examined prospectively the solidarity sector of Meta as an alternative model of development in this troubled region.

The state of the art shows figures to infer differences in favor of the capitalist model - individualistic and strong solidarity industry trend towards financial sector distorting his philosophy.

By structural analysis technique have identified factors of evolution and strategic variables which assumptions have been made for the future. Using the method of scenarios have been established or probable situations and alternating trend of the sector in the next decade and the stage is selected bet where you want to see the area 10 years later.

Defined objectives and strategic actions that will achieve the commitment stage, which have been prioritized based on technical IGO. Reach bet scenario will help the industry to recover its social direction, which means "Build the future of the department of Meta solidarity".

Keywords:

State of the art.
Prospective.
Solidarity sector.
Department of Meta.
Cooperative.
Solidarity Economy.

INTRODUCCIÓN

La explotación de hidrocarburos y los incentivos por parte del gobierno nacional para la participación de grandes capitales nacionales e internacionales en la producción de biocombustibles empiezan a convertir a la Región de la Orinoquía en un centro con crecimiento super-acelerado, lo cual desarrolla una dinámica social con efectos como: compra masiva de predios, movilidad y desplazamiento de los habitantes, mala calidad del empleo, contaminación, baja competitividad de pequeños propietarios, inseguridad alimentaria, concentración de la riqueza, inequidad, y políticas gubernamentales sin planeación, que se hace necesario analizar en detenimiento y proponer modelos de desarrollo sostenible, proceso en el cual el sector solidario puede ser una alternativa.

En este sentido, el análisis prospectivo del SECTOR DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN EL DEPARTAMENTO DEL META AL AÑO 2022 está planteado como un examen de las situaciones futuras en que se podría encontrar el sector y del porvenir en donde quisiéramos que se hallara. Estas circunstancias deben conducir a dar luz sobre su competitividad y sus oportunidades de mercado, de modo que podamos tener diferentes escenarios sobre su futuro, y de esta manera, escoger el mejor y evitar los menos convenientes. Esta reflexión debe conducir a convertir EL SECTOR DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN EL DEPARTAMENTO DEL META AL AÑO 2022 en un organismo de alto desempeño, por la simple razón que nos estaríamos anticipando a tomar decisiones claves y, por lo tanto, a ejercer funciones de comando en el agitado medio de la administración, el desarrollo y la gobernabilidad y gobernanza públicas.

Cómo resultado parcial del estudio, se diseñan los diferentes escenarios de desarrollo en los que puede encontrarse el SECTOR DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN EL DEPARTAMENTO DEL META AL AÑO 2022, diez años adelante, con el objeto de compararlos, analizarlos y, elegir así la mejor opción de futuro e iniciar su construcción desde ahora por medio del proceso estratégico más favorable.

El proceso se lleva a cabo con los “actores sociales” del desarrollo del SECTOR DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN EL DEPARTAMENTO DEL META AL AÑO 2022, a saber: Asociaciones de Cooperativas, Cooperativas, precooperativas, Asociaciones mutuales, Fondos de empleados, Asociaciones de Fondos de empleados, y otras instituciones solidarias.

1. ESTADO DEL ARTE

El estado del arte ha respondido a las siguientes preguntas:

Cuál es la tendencia del sector solidario a direccionarse hacia el sector financiero, con concentración de activos y cooperativas en este sector (ahorro y crédito), tanto en el país como en el departamento del Meta?

Cuál es la relación entre la participación del sector solidario en la producción de bienes y servicios diferentes al sector financiero y la del sector capitalista tanto a nivel del departamento del Meta como del país?

Cuál es la relación entre la tenencia de los factores de producción por parte del sector solidario (capital, tierra, trabajo, conocimiento) y la del sector capitalista en el país y en el Meta?

Cuál es la relación entre excedentes del sector solidario y utilidades del sector capitalista en el país y en el Meta?

Cuál es la relación porcentual entre asociados beneficiados con los excedentes del sector solidario por sectores (educación, salud, vivienda, etc) y el total de asociados en el país y en el departamento del Meta?

Qué prácticas de buen gobierno especialmente relacionadas con la toma de decisiones se aplican en el sector solidario en el país y en departamento del Meta?

Cuál es la relación entre el número de empleos directos y los excedentes generados por el sector solidario y en cuanto difieren de la del sector capitalista tanto en Colombia como en el departamento del Meta?

Cuál es la relación entre asociados vinculados al sector cooperativo financiero y el total de asociados al sector solidario tanto a nivel país como a nivel departamento del Meta?

Estas preguntas se responden de la siguiente manera:

1. Tendencia hacia el sector financiero. El comportamiento que presenta el subsector financiero al año 2011, permite establecer a nivel de Colombia la existencia de 194 cooperativas, que hoy ofrecen los servicios que relacionan los productos y servicios para satisfacer las necesidades de los asociados que le

permita mejorar la calidad de vida y la de sus familias, las cooperativas brindan un amplio portafolio con sus diferentes modalidades y líneas de crédito con altos estándares en el servicio, la agilidad y atractivas tasas de interés. Por ejemplo las cooperativas ofrecen las siguientes clases de crédito:

Crédito extraordinario. Destinado a satisfacer necesidades de libre inversión transitorias y urgentes de los asociados a la cooperativa se presta 6 veces los aportes con un cupo máximo de \$6.000.000 millones de pesos con un plazo máximo de 24 meses o \$3.000.000 por ventanilla a un plazo máximo de 10 meses con un codeudor.

Crédito ordinario. Crédito de libre inversión para que se cumpla todos los deseos y obtenga el dinero que el asociado y su familia requieran, cuotas fijas, tasas de interés preferencial y amplios plazos de financiación.

Crédito de bienestar. Como reconocimiento a la fidelidad y esfuerzo económico de los asociados a la cooperativa se otorga para libre inversión y hasta el 100% de los aportes sociales, sin tener simultáneamente otro crédito, se otorga sin codeudor y con una tasa de interés de 6% anual por nómina y 8% anual por ventanilla hasta un plazo máximo de 60 meses.

Crédito educativo. Es un servicio financiero y social que CANAPRO ofrece a sus asociados y su núcleo familiar para financiar la educación formal superior (pregrado y posgrado), en Colombia con una tasa desde el 6% anual por nómina y por ventanilla del 11,5%.

Crédito productivo. Crédito dirigido a actividades productivas, agropecuarias, comerciales; y previa presentación de un proyecto asociativo y/o solidario de inversión, y con tasa preferencial.

Crédito de vivienda: Dirigido a la compra de vivienda de planes de CANAPRO, con una tasa de interés preferencial, hasta 180 meses de financiación, con este crédito es más fácil tener vivienda propia asegurando el patrimonio de la familia.

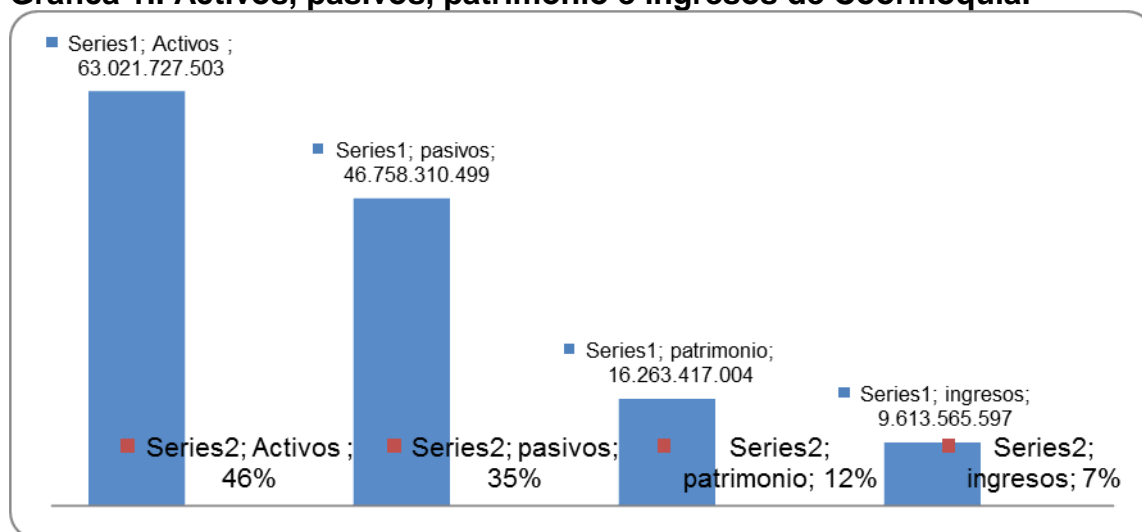
Crédito hipotecario. Es el crédito que otorga la cooperativa con libre destino que se establece una garantía real hipotecaria, hasta 180 meses y con una tasa de interés competitiva, dando la posibilidad a nuestros asociados y asociadas de realizar los sueños que siempre han deseado. Una vez realizada la asesoría el asociado deberá entregar en el departamento jurídico los siguientes documentos para su estudio impuesto predial, certificado de libertad paz y salvo de IDU o municipal, promesa de compraventa y fotocopia de la escritura.

Crédito de permanencia: Dirigido a recoger o consolidar las deudas que se tengan con otra entidad.

Tarjeta Mercanapro: CANAPRO ha diseñado un cupo rotativo el cual permite a los asociados comprar su mercado y electrodomésticos en nuestro almacén MERCANAPRO, hacer y cancelar reservas en nuestros centros y planes vacacionales a diferentes sitios turísticos, para pagos en el fondo mutual y para aprovechar los diferentes convenios establecidos en servicios odontológicos, seguros, computadores, cursos PFPD, (Programas de Formación Permanente de Docentes) cursos de natación, equipos móviles (celulares) talleres, las compras se difieren hasta 36 meses máximo sin cuota de manejo y los pagos se pueden efectuar en la cooperativa, en el supermercado o en la entidad bancada autorizada. Si no la ha solicitado se puede solicitar en las oficinas de la sede principal y activarla.

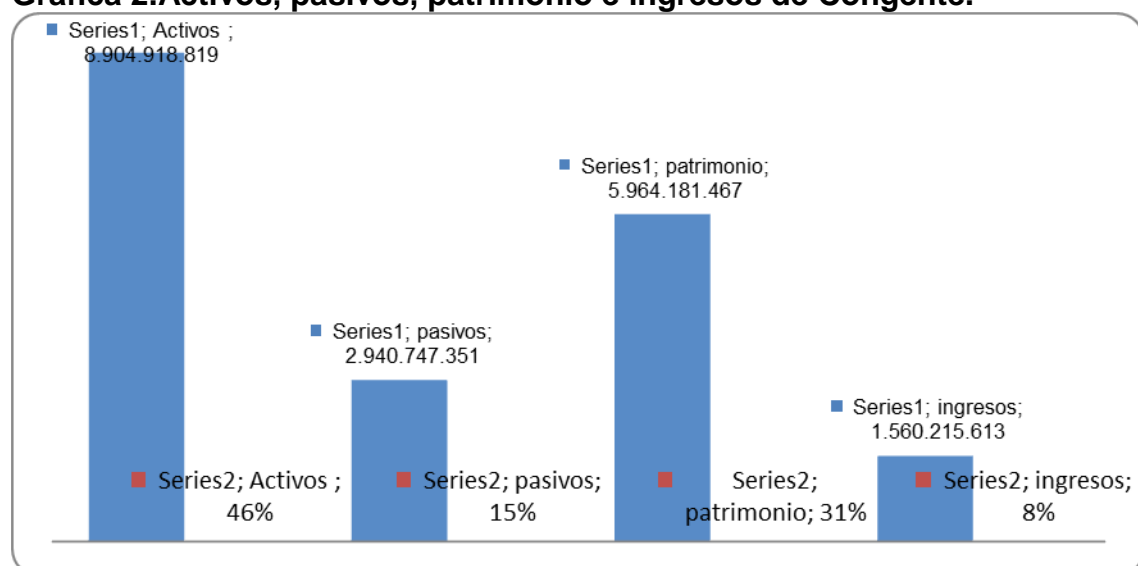
A nivel del Departamento del Meta el número de cooperativas en el subsector financiero, al año 2011, según CONFECOOP, SIGCOOP y Superintendencia Financiera de Colombia indica que existen 2 (CONGENTE Y COORINOQUIA). En cuanto a los activos se refiere la cooperativa Congente especializada de ahorro y crédito, con intermediación financiera y enmarcada dentro de las cooperativas de grado superior ubicada en el municipio de Villavicencio, departamento del Meta dentro del subsector financiero, vigilada por la Supersolidaria. Presenta una concentración de activos por valor de 63.021.727.503; y un pasivo equivalente a 46.758.310.499; así mismo un patrimonio de 16.263.417.004; con unos ingresos 9.613.565.597 cuenta con un número de asociados correspondiente a 34.691 y genera 108 empleos directos.

Gráfica 1.. Activos, pasivos, patrimonio e ingresos de Coorinoquia.



Con respecto a Coorinoquia, también especializada en ahorro y crédito con intermediación financiera y actividades de la cooperativas financieras y fondos de empleados ubicada en el municipio de Villavicencio, Departamento del Meta; vigilada por la Supersolidaria, presenta unos activos de 8.904.918.819; pasivos de 2.940.747.351 y un patrimonio de 5.964.181.467; unos ingresos por valor de 1.560.215.613; un número de asociados de 2254 y 11 empleos directos.

Gráfica 2. Activos, pasivos, patrimonio e ingresos de Congente.



Los anteriores aspectos permiten indicar que la cooperativa Congente anteriormente llamada Cootrادهpmeta, por su antigüedad, experiencia presenta mayores activos, pasivos, patrimonio, ingresos, número de asociados y por ende mayor número de asociados¹.

2. El sector solidario como alternativa de desarrollo en Colombia. Es una fuerza empresarial que contribuye al desarrollo nacional y regional, pero que debe enfrentar el reto administrativo que estas suponen y comprometerse bajo los principios cooperativos. Es decir, desarrollar un esquema social (por eso son organizaciones sociales) donde se integre y redefine el valor primordial de la vida de la persona. Situación que hace necesario pensar en nuevos esquemas de índole administrativa y práctico, que si bien deben ser orientados por principios universales, tienen que responder de manera específica a la realidad concreta, partiendo del respeto de los valores particulares, la cultura e idiosincrasia propia.

En ese orden de ideas el crecimiento del sector solidario a nivel de Colombia muestra tendencia que se desarrolla en principios comunes de la libre adhesión, la

¹ CONFECOOP, SIGCOOP Y SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. 2011.

democracia, la ausencia de ganancia individual, el desarrollo de la persona natural y la independencia total frente al Estado.

Acorde con Cárdenas Espinosa, permite mostrar que el sector solidario cuya característica, común es ejercer acorde con la Ley 454 de 1998, estableciendo que su desarrollo o crecimiento debe enmarcarse en el ser humano, su trabajo y mecanismo de cooperación, teniendo primacía sobre los medios de producción logrando que en el contexto colombiano, encuentre una gestión para su objetivo social y lograr dentro de la realidad actual y valor agregado, que pueden aportar a partir de nuevos paradigmas en su gestión en busca de dar solución a los problemas y generando una mayor actitud y convencimiento a todos sus asociados dentro del sector solidario.

En ese orden de ideas el ex - ministro de Hacienda Zuluaga², plantea que el sector solidario en Colombia presenta crecimiento por encima de la economía nacional en todas sus cuentas, las cooperativas, fondos de empleados y mutuales supervisadas por la superintendencia de la economía solidaria, vienen manteniendo un ritmo sostenido de desarrollo por acción de las funciones de vigilancia; inspección y control público en este organismo técnico del Estado.

En cuanto al crecimiento del sector capitalista; la tendencia conlleva a establecer según Flórez Enciso³, una economía abierta, cuando la demanda interna o absorción como también se le denomina (consumo + inversión de los sectores privados públicos), supera el producto), ese exceso de demanda puede satisfacerse mediante mayores importaciones o menores exportaciones, ocasionando equilibrio en las relaciones económicas con el exterior.

De otro lado, se indica que la generación de ahorro de cada sector depende de la diferencia entre un ingreso que genera y el consumo que realiza. De ahí, deduce, entonces, que cada uno de los sectores pueden ser supersolidario (o claro, estar en equilibrio).

3. Sector solidario como alternativa de desarrollo en el departamento del Meta.

Sector solidario	Sector capitalista
El sector solidario a nivel del departamento del Meta, se clasifica en cooperativas, multiactivas, especializadas, trabajo asociado,	El departamento del Meta muestra un crecimiento económico y de inversión, gracias a las ventajas comparativas y competitivas que ofrece le contexto

² ZULUAGA, Oscar Ivan. Ex – Ministro de Hacienda. Educación sector solidario. 2002 – 2008.

³ FLÓREZ Enciso Luis Bernardo. Tendencia del ahorro, la inversión y el crecimiento en Colombia. 2011.

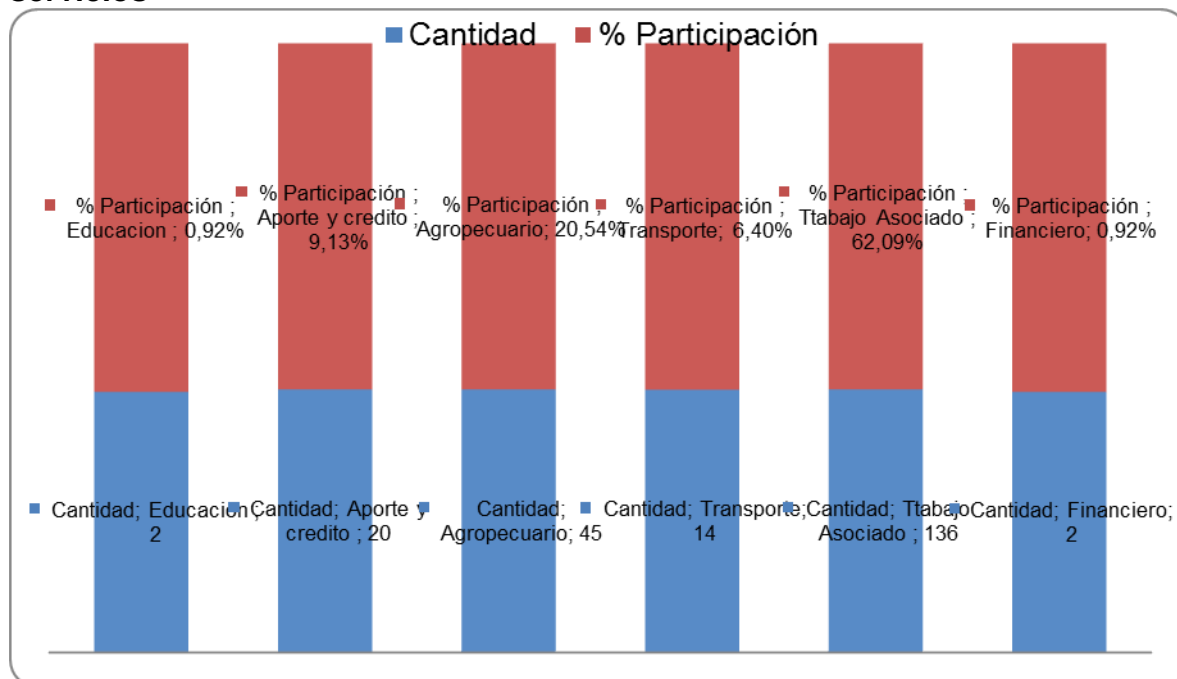
fondos de empleados, precooperativas, empresas asociativas de trabajo y asociaciones al 2011; equivalentes 1298 empresas; de número de cooperativas en el departamento corresponden a 219 generando desarrollo social, con un número de asociados de 54.340 personas. Su desarrollo se ha venido incrementando debido a factores económicos y sociales (crecimiento poblacional) necesidad de asociación por el fenómeno de desplazamiento entre otros).	geográfico. Ello se debe a la producción y comercialización, si se tiene en cuenta que su participación por actividades económicas, según resultados del DANE, extracción de petróleo crudo, y gas natural (4.6%), construcción de obras de ingeniería civil (6%), cultivos de productos agrícolas (5%), producción pecuaria y caza (4.2%) y el resto del 34%.
--	--

Fuente. Gobernación del Meta. Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial. Sistema Integral de Información Departamental. SIID. 2011.

4. Participación del sector solidario en la producción de bienes y servicios.

Los siguientes porcentajes es teniendo en cuenta las 219 empresas del sector solidario que se encuentran visibles para Confecoop año 2011.

Gráfica 3. Participación del sector solidario en la producción de bienes y servicios



Fuente: Confecoop 2011

5. Tenencia de factores de producción. En el sector cooperativo a nivel departamental los factores de producción son relativamente escasos. Si se tiene en cuenta que solo existe su razón social y punto de atención u oficina donde se operan. Es decir en cuanto al factor tierra no se cuenta con recursos naturales a nivel del contexto. Con respecto al factor trabajo en este sentido vale la pena indicar que existe un talento humano con capacidades que le permite ejecutar sus actividades. Así mismo en factor capital esta conformado por la tecnología y herramientas que contribuyen de una u otra forma a la ejecución de su objeto social. Por lo tanto sus procesos obtenidos al combinar los tres factores de producción no presentan perspectivas abundantes y tendientes a ser más bien escasos.

6. análisis comparativo entre excedentes y utilidades. Para el año 2011 teniendo en cuenta los datos estadísticos que recopila sigcoop el sector cooperativo a nivel del departamento del Meta establece excedentes totales por valor de \$2.204.796.044. Se debe aclarar que a nivel del sector capitalista la información no se tiene a través de ningún ente o establecimiento que genere dicha información.

Estos excedentes corresponden a 66 cooperativas que presentaron estados financieros al año 2011, representados a continuación.

Cooperativas: 58 que generaron utilidades por valor de \$2.343.658.384, menos 8 cooperativas que generaron perdidas por valor de \$ 138.782.340.

7. Beneficiarios de los excedentes en sector solidario. ¿Qué destino se les da a los excedentes de las cooperativas?

Los excedentes obtenidos en desarrollo de su objeto social se aplican

Así:

- 20% para crear una reserva de protección de aportes sociales
- 20% para el fondo de educación
- 10% para un fondo de solidaridad

El remanente, es decir, el 50% restante, puede destinarse a:

- Revalorización de aportes,
- Servicios comunes y seguridad social,
- Retorno a los asociados,
- Fondo de amortización de aportes

La ausencia de ánimo de lucro se predica de los asociados, los cuales no reciben rendimientos o utilidades por los aportes realizados; únicamente pueden llegar a obtener hasta el IPC.

8. Gobierno cooperativo. Practicas de un buen gobierno. Mecanismo para tomar decisiones en el país y el departamento del Meta. Colombia en su estructura económica cuenta con tres sectores: privado, público y solidario; la Constitución Política establece el fomento de las formas asociativas y solidarias como medio para democratizar la propiedad, (art. 58, 60 y 333), para la ejecución de programas de vivienda de interés social (artículo 51), para promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra y a los servicios de educación, vivienda, comercialización de los productos, salud, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones y asistencia técnica empresarial para mejorar el ingreso y la calidad de vida de los trabajadores agrarios (artículo 64), para el acceso de la comunidad a los servicios de salud (artículo 49), además de las referencias sobre participación comunitaria que sean asimilables a las organizaciones empresariales solidarias.

Igualmente la Ley 454 de 1998, crea el Sistema Nacional de la Economía Solidaria y establece como uno de sus fines - Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos - y el Plan Nacional de Desarrollo "Cambio para Construir la Paz", el cual establece como mandato para el sector solidario, continuar construyendo capital social.

En este sentido, la economía solidaria juega un papel preponderante en la consecución del crecimiento del capital social, en la medida que la cultura de la producción solidaria posibilita, mediante procesos participativos de diálogo, la concertación entre el Estado y la sociedad civil, la construcción de identidades rotas por la situación de conflicto interno, la formación de un ciudadano solidario que participe en las decisiones de interés común y en la construcción de una ética de la economía, de la convivencia y provea aptitudes para una vida en común, solidaria, participativa y tolerante.

En consecuencia, la política del gobierno nacional y de la sociedad civil se orientará fundamentalmente a promover la participación económica del sector solidario en el ámbito rural y urbano para que la población en general autogestione su propio trabajo con asistencia técnica, tecnológica y financiera que el Estado y el Sector Solidario brindarán.

El gobierno se compromete a fortalecer proyectos de desarrollo empresarial participativo, que tengan por objeto la creación y consolidación de empresas

asociativas sostenibles que ayuden a las comunidades a multiplicar el trabajo productivo y los ingresos.

9. Generación de empleos sector solidario versus excedentes.

Generación de empleo	Excedentes
En Colombia 148.971	En Colombia \$476.857.000.000.
En el Departamento del Meta 405 Esta cifra de empleo en el departamento del Meta corresponde a 0,2718% del total generado en Colombia.	En el Departamento del Meta \$2.204.796.044; la anterior cifra corresponde a las empresas que presentan estados financieros del 2011.

10. Asociados vinculados al sector cooperativo financiero.

Asociados en Colombia	Asociados en el Departamento del Meta
6.519.506 asociados	54.340 asociados
Dentro del total de asociados en Colombia pertenecen al Sector financiero 5.384.133, Correspondiente al 82,58%	Dentro del total de asociados en el Departamento del Meta pertenecen al Sector financiero 36.895, Correspondiente al 67.89%

2. TEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 DELIMITACIÓN DEL TEMA

Considerando que la prospectiva tiene como objetivo examinar el futuro de cualquier temática, la investigación se circunscribe a explorar el futuro del sector solidario del departamento del Meta como alternativa de desarrollo sostenible en la región.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Planteamiento del problema

El departamento del Meta vive en este momento una coyuntura histórica por el “boom” de la explotación petrolera. Convertido hoy en el primer productor nacional de hidrocarburos, con posibilidades de enormes recursos de “Regalías”, nuestro departamento se enfrenta a la disyuntiva de iniciar de manera proactiva, la construcción de un futuro enmarcado dentro de un modelo de desarrollo sostenible o de consolidar el modelo capitalista individualista e inequitativo que se viene desarrollando en la actualidad.

3.2 Formulación del problema

El departamento del Meta vive un intenso proceso de transformación socioeconómica y ambiental, de un lado por la explotación de hidrocarburos y por el otro, por la expansión de la frontera agrícola; actividades económicas que empiezan a generar una evolución dinámica en: compra masiva de predios, movilidad de los habitantes, calidad del empleo, contaminación, situación competitiva de pequeños propietarios, seguridad alimentaria, equidad, y políticas gubernamentales asociadas. Yopal ciudad y capital del departamento del Casanare, deriva su economía de la actividad ganadera y agrícola, La ganadería vacuna es la principal actividad económica de la población. La cría, levante y ceba se realiza en forma extensiva y tradicional en la mayoría de la región.

La economía de la región ha sufrido cambios debido a la globalización y con ello economías más dependientes, para lo cual se exige de ellas mayores niveles de competitividad, para ganar mercados. La competitividad no es propia de una sola empresa, sino del sector en el cual se desarrolla la actividad y los medios que un país brinda para que los sectores productivos logren competir en el mercado.

El modelo de desarrollo capitalista-individualista es factor de inequidad en la región, por lo que se hace necesario explorar modelos de desarrollo basados en esquemas asociativos-solidarios como alternativa de desarrollo para la región.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Diseñar los diferentes escenarios de desarrollo en los que puede encontrarse el SECTOR SOLIDARIO DEL DEPARTAMENTO DEL META, diez años adelante, con el objeto de compararlos, analizarlos y, elegir así la mejor opción de futuro, para comenzar a construirla estratégicamente desde ahora.

4.2 Objetivos específicos

Examinar prospectivamente la situación del SECTOR SOLIDARIO DEL DEPARTAMENTO DEL META, trazando los escenarios posibles de su evolución, al año 2022, para escoger la mejor representación de su futuro e iniciar su construcción desde ahora por medio del proceso estratégico más favorable.

Llevar a cabo este proceso con los “actores sociales” del desarrollo del SECTOR SOLIDARIO DEL DEPARTAMENTO DEL META, a saber: Cooperativas, Fondos de Empleados, Asociaciones Mutuales, Gobierno departamental, Gobiernos municipales, Gobierno nacional, ONG’s, Asociaciones del Sector SOLIDARIO, Políticos, Empresarios, Productores, Academia, Comerciantes, Consumidores, CARCE Meta, Consejo Regional de Competitividad, y otras instituciones invitadas.

Generar el motivante colectivo y el compromiso que origina el análisis participativo de este proceso.

5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

De pertinencia institucional. La Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD], en su documento Proyecto Académico Pedagógico Solidario4 [PAPS], (UNAD, 2011), constituido en su carta de navegación, expresa, en relación con sus responsabilidades básicas:

Tales factores, exigen un despertar ético, político y pedagógico frente a la cuestión social fundamental, para superar las desigualdades y la crisis humanitaria, de tal manera que se promueva la reconstrucción de las comunidades humanas a partir de la globalización de la conciencia solidaria y del espíritu comunitario, mediante La educación abierta, a distancia y en ambientes virtuales (EaD)...(UNAD, 2011: 26)

De este modo, la UNAD como entidad pública, científica y cultural, debe ser capaz de dar respuesta a través de sus programas y servicios a las necesidades fundamentales (axiológicas y existenciales) (negrilla y subrayado propio)...y así impulsar la autogestión del desarrollo a escala humana, citando a Max Neef, 1986, (UNAD, 2011:28)

Y continúa expresando el PAPS, UNAD (2011):

En este sentido, la UNAD debe generar estrategias de participación, que coadyuven a la autodeterminación de las comunidades, a la reconstrucción del tejido social, al desarrollo de escenarios productivos y, al uso y distribución ética del poder local (negrilla y subrayado propio). Es decir, al logro de una amplia participación ciudadana donde el ser humano actúe, consecuentemente, como sujeto ético social (negrilla y subrayado propio), político y productivo, participante. (UNAD, 2011: 35)

En el Componente comunitario regional del PAPS de la UNAD (2011), se manifiesta:

...eleva la atención de la cuestión social a la categoría de proyecto ético político (negrilla y subrayado propio). Lo anterior exige nuevos paradigmas en relación con las estructuras organizativas y las relaciones entre el Estado, la Sociedad Civil y la Universidad... (UNAD, 2008: 194)

Lo anterior exige nuevos paradigmas en relación con las estructuras organizativas y las relaciones entre el Estado, la Sociedad Civil y la Universidad, de tal modo que faciliten el desarrollo organizacional en forma sistémica y reticular; es decir, mediante un enfoque de sistemas y una organización en red, que dinamice los flujos de comunicación e información, necesarios para la toma de decisiones y el desarrollo e implementación de proyectos específicos. (UNAD, 2011: 184)

En el Componente económico productivo del PAPS9 de La UNAD (2008), se expresa:

En conclusión, es necesario plantear un proyecto socio - económico y político, que se apoye en un nuevo perfil de consumo (negrilla y subrayado propio) y en una nueva forma de producción y distribución de la riqueza, con una referencia ética (negrilla y subrayado propio), que responda a la dignidad humana y al bien común, mediante una articulación dinámica entre el Estado, la Sociedad Civil y el mercado...

De aporte a la educación. En cuanto al curso de Economía Solidaria ofertado por la UNAD, éste incluye dentro de sus contenidos:

Respecto a la globalización es claro que ha producido en muchos países un crecimiento en el bienestar y aumento en las riquezas. Pero, es evidente que la globalización está provocando consecuencias no aceptables, como la creciente concentración del poder económico en las manos de poquísimas personas y sociedades multinacionales. (UNAD, 2008)

Esta concentración está provocando y condicionando el poder político, (negrilla y subrayado propio) impidiéndole realizar su objetivo de cuidar el bien común, causando como resultado una sociedad en la cual conviven tanto la riqueza como la pobreza extremas, impidiendo y negando los derechos humanos individuales y sociales. (UNAD, 2008)

Y continúa la UNAD (2008) expresando en el módulo del curso de Economía Solidaria:

...“Cada ciudadano como consumidor y como inversionista de sus propios ahorros dispone de un gran potencial para poder influir sobre

la economía, que debe ser eficaz, siempre y cuando, la persona sea consciente de poseerlo y se organiza para ejercitarlo. (UNAD, 2008)

...Por otro lado se identifican economías de solidaridad en sectores especiales, como en actividades, empresas o circuitos económicos que en la solidaridad se presenten de manera intensa donde opere el elemento articulador de los procesos de producción, distribución, consumo y acumulación. (UNAD, 2008)

La crisis de pensamiento que afronta Latinoamérica requiere de actividades que coadyuven al análisis crítico de sus problemáticas; esta reflexión exploratoria del futuro del sector de economía solidaria en el departamento del Meta, contribuye a la educación de esta región mediante el aumento de masa crítica prospectivo estratégica solidaria.

6. MARCO REFERENCIAL

El filósofo francés Gastón Berger, padre de la prospectiva, la describe como un haz de luz que, al iluminar el futuro, tiene la propiedad de esclarecer la acción del presente. La prospectiva nos permite hacer del futuro la mejor herramienta del presente, como lo explica otro de los grandes exponentes de esta disciplina, Michel Godet, para quien el verbo "anticipar" tiene dos sentidos: (a) Detectar los cambios que se avecinan y... (b) Diseñar el mejor futuro que podamos lograr y construir.

Lo primero se obtiene al identificar las tendencias del desarrollo tecnológico, lo mismo que los elementos que favorecen y los factores que frenan la presencia de este producto en los mercados nuevos y tradicionales, frente a lo cual, es necesario tomar una actitud analítica y crítica. Como el velero que, para navegar, analiza antes la dirección y la fuerza del viento. Podemos afirmar que hay líneas de fuerza que afectarán significativamente los cinco continentes del planeta y, ante las cuales, los actores sociales de los países de alto, moderado y bajo desarrollo están precisados a reaccionar, a saber: (a) la globalización o mundialización con consecuencias como la enorme competitividad a que estamos abocados; (b) la cada vez mayor debilidad del estado-nación; (c) la aparición de nuevos actores sociales transnacionales como nuevas formas de la sociedad civil (ONG's, partidos verdes, grupos de derechos humanos, etc.); (d) la "revolución de la inteligencia" que hace del conocimiento el producto con mayor valor agregado; (e) la nueva sociedad de la "información" que propicia la economía y la cultura de las "redes". La prospectiva francesa voluntarista de Gastón Berger y de Michel Godet y del colombiano Francisco Mojica son nuestros referentes teóricos, en este proceso.

Adicionalmente, dentro del marco referencial consideramos pertinente definir el marco regulatorio del sector solidario en Colombia, así:

Ley 124 noviembre 26 de 1928. Por la cual se fomenta el ahorro colombiano.

Ley 134 de 1931. Por la cual se establece las bases para la creación de la cooperativa.

Ley 9 septiembre 6 de 1971. Por la cual se Fomenta los Colegios Cooperativos para la Educación Popular.

Ley 24 febrero 24 de 1981. Por la cual se Transforma la Superintendencia Nacional de Cooperativas en Departamento Administrativo Nacional de

Cooperativas, se fijan sus objetivos, estructura y funciones, se provee a su dotación presupuestal y se dictan otras disposiciones.

Ley 79 diciembre 23 de 1988. Por la cual se actualiza la legislación cooperativa.

Ley 10 enero 21 de 1991. Por la cual se regulan las empresas asociativas de trabajo.

Ley 35 enero 5 de 1993. Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las Actividades Financieras, Bursátil y Aseguradora y cualquier otra relación con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia Financiera y Aseguradora.

Ley 43 de 1990. Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones

Ley 45 diciembre 18 de 1990. Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones.

Ley 80 octubre 28 de 1993. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

Ley 115 febrero 8 de 1994. Ley General de Educación.

Ley 190 - junio 6 de 1995. Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el objeto de erradicar la corrupción administrativa.

Ley 200 julio 28 de 1995. Por la cual se adopta el Código Disciplinario Único.

Ley 222 de 1995. Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.

Ley julio 29 de 1997. Por la cual se desarrolla el artículo 87 de la Constitución Política.

Ley 446 - julio 7 de 1998. Por la cual se adoptan como legislación permanente algunas normas del Decreto 2651 de 1991, se modifican algunas del Código de Procedimiento Civil, se derogan otras de la Ley 23 de 1991 y del Decreto 2279 de 1989, se modifican y expiden normas del Código Contencioso Administrativo y se dictan otras disposiciones sobre descongestión, eficiencia y acceso a la justicia.

Ley 454 agosto 4 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

Ley 472 agosto 5 de 1998. Por la cual se desarrolla el artículo 88 de la Constitución Política de Colombia en relación con el ejercicio de las acciones populares y de grupo y se dictan otras disposiciones.

Ley 488 diciembre 24 de 1998 .Por la cual se reforma el Estatuto Tributario.

Ley 489. diciembre 29 de 1988. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

Ley 510 agosto 3 de 1999. Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades.

Ley No. 537 diciembre 1 de 1999. Por la cual se hace una adición al Capítulo II en el artículo 45 del Decreto - ley 2150 de 1995.

Ley 594 julio 14 de 2000. Por la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones.

Ley 734 febrero 13 de 2002. Por la cual se expide el Código Disciplinario Único.

Ley 788 diciembre 27 de 2002. Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones.

Ley. 795 de 2003. Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones.

Ley No. 872 diciembre 30 de 2003. Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

Ley No. 922 diciembre 29 de 2004. Por la cual se prorroga la vigencia de la Ley 550 de diciembre 30 de 1999.

Ley 952 abril 4 de 2005. Por la cual se modifica el artículo 2° de la Ley 700 de 2001 y se dictan otras disposiciones.

Ley 962 de 2005. Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.

Ley 1111 de 2006. Por la cual se modifica el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Ley 1116 de 2006. Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.

Ley 1150 de 2007. Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos.

Ley 1151 de 2007. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010.

Ley 1233 de 2008. Por la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado, con destino al Sena, al ICBF y a las cajas de compensación familiar, se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones.

Ley 1314 de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

Ley 1328 de 2009. Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones.

Ley 1380 de 2010. Por la cual se establece el régimen de insolvencia para la persona natural no comerciante.

Ley 1391 de 2010. Por la cual se modifica el Decreto Ley 1481 de 1989 Fondos de empleados.

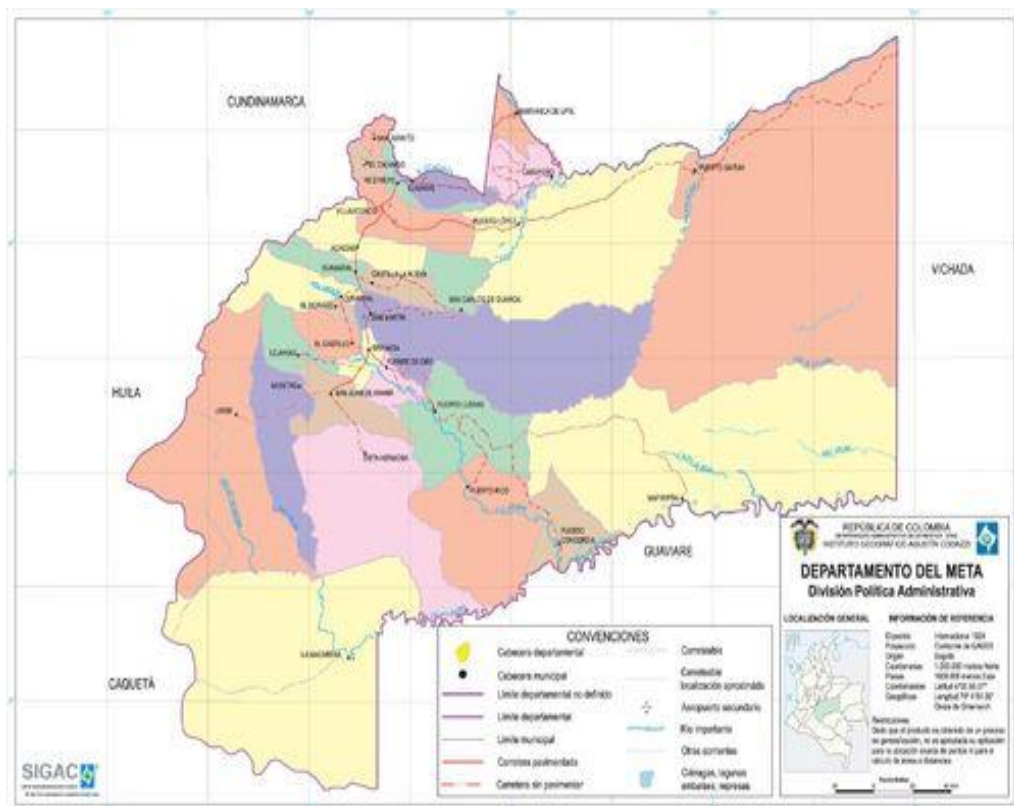
Ley 1429 de 2010. Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo.

Ley 1450 de 2011. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014.

Ley 1527 de 2012. Por la cual se establece el marco general para la libranza o descuento directo y se dictan otras disposiciones.

6.1 Marco geográfico

La región donde se realiza la investigación es el departamento del Meta



6.2 Metodología

Cuadro 1. Metodología utilizada

ETAPAS DEL PROCESO PROSPECTIVO		ACTIVIDADES
1	Estado del Arte del comportamiento del SECTOR SOLIDARIO DEL DEPARTAMENTO DEL META y de sus características y condiciones.	Pesquisa en fuentes secundarias relevantes. Encuesta por correo electrónico.
2	Identificación de " <u>factores endógenos y exógenos</u> " que definan las condiciones actuales del desarrollo del Sector SOLIDARIO del Departamento del Meta.	Taller de "Expertos" y empleo de la técnica "Árbol de Competencias" de Marc Giget.
3	Precisión de las " <u>variables estratégicas</u> " que definen el perfil del SECTOR SOLIDARIO DEL DEPARTAMENTO DEL META. Estas variables son las más motrices del sistema e igualmente las más controlables por los " <u>actores sociales</u> " que pueden tomar decisiones sobre ellas.	Taller de "Expertos" y empleo de la técnica de Análisis Estructural apoyada por el material de computador "AE"
4	Identificación de los "actores sociales" que controlan las " <u>variables estratégicas</u> ", de sus estrategias de acción y del poder que maneja cada uno. Este examen nos permitirá conocer las condiciones de evolución al futuro de las diferentes variables.	Taller de "Expertos" y empleo de la Técnica de Juego de Actores, apoyada por el programa informático "Mactor" (Actores y Objetivos)
5	Estimativo de un " <u>escenario probable</u> " que indicará la fuerza de las tendencias del comportamiento del SECTOR SOLIDARIO DEL DEPARTAMENTO DEL META al horizonte del año 2030 y establecimiento de <u>otros escenarios</u> o imágenes de futuro alternativos.	Taller de "Expertos" y empleo de las técnicas "Delphi" y "Sistemas de Matrices de Impacto Cruzado" con apoyo de programas especializados de computador.
6	Análisis de las diferentes manifestaciones posibles de futuro o "escenarios". Consecuencias y estadios intermedios de cada uno y elección de un " <u>escenario apuesta</u> " que constituye la imagen del porvenir que será necesario edificar.	Diseño de escenarios
7	Determinación de las " <u>estrategias</u> ", entendidas como objetivos y acciones, por medio de las cuales se comenzará desde ahora a labrar el escenario por el cual apostamos. Estas acciones deberán ser pertinentes e igualmente controlables por los "actores sociales" encargados de ponerlas en práctica.	Taller de "expertos" y empleo de la técnica "IGO" (Importancia y Gobernabilidad) o "Ábaco de François Régnier" con apoyo de programas especializados por computador.
8	Constitución de un "grupo vigía" o de " <u>alerta prospectiva</u> " que pueda continuar oteando el entorno e identificando nuevos fenómenos que impedirán que el SECTOR SOLIDARIO DEL DEPARTAMENTO DEL META pueda ser sorprendido por el futuro.	

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Identificación de los factores de evolución

Mediante un taller de lluvia de ideas, y la aplicación de 2 encuestas Delphi a expertos, se identificaron las variables claves, así:

Cuadro 2. Identificación de variables

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA ASOCIADO
1	Acceso a la financiación	Financiación	Mecanismos para acceder al crédito	Financiación
2	Asociatividad	Asociativi	Articulación en cadenas productivas	Asociatividad
3	Responsabilidad Social	RespSocial	Grado de compromiso hacia el desarrollo sostenible	Sostenibilidad
4	Competitividad	Competitiv	Capacidad para generar la mayor satisfacción al menor precio	Competitividad
5	Conformación de ONG's	ConfONG	Organización de la sociedad civil para optimizar el bienestar social	Organización Social
6	Control y Supervisión	Supervisio	Instrumentos para la vigilancia del sector	Regulación
7	Desarrollo Integral	DesIntegra	Proceso conducente a la perfección de los hombres y de la sociedad	Desarrollo humano
8	Economía Departamental	EconoDpto	Relación de los agentes: Extracción, producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios.	Desarrollo económico
9	Educación Cooperativa	EduCoopera	Hábitos de pensar, ver, juzgar, actuar, proyectar y evaluar de acuerdo y conforme con los principios cooperativos y su marco axiológico.	Economía solidaria
10	Emprendimiento	Emprendimi	Actitud de las personas para emprender nuevos retos.	Desarrollo económico
11	Explotación de Hidrocarburos	ExplPetro	Exploración, explotación, refinación, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de hidrocarburos, sus derivados y productos.	Desarrollo económico
12	Capacitación	Capacitaci	Adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos	Desarrollo humano
13	Gobernabilidad	Gobernabil	Respeto de los derechos humanos, la transparencia y la participación activa de los ciudadanos y ciudadanas en los procesos públicos de toma de decisiones.	Desarrollo humano
14	Innovación	ITecnologi	Introducción de nuevos productos y	Competitividad

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA ASOCIADO
	Tecnológica		servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario	
15	Integración del sector	Integracio	Capacidad para fortalecer la estructura empresarial y ganar eficiencia.	Asociatividad
16	Normatividad	Normativid	Marco regulatorio del sector	Regulación
17	Nueva Adaptabilidad del Sector Financiero	AdapFinanc	Esquemas de regulación y supervisión de las organizaciones del sector de la economía solidaria que prestan servicios financieros.	Regulación
18	Participación Ciudadana	PartCiudad	Prácticas del uso de los mecanismos de participación para tomar decisiones que ayuden a resolver los problemas que los afectan	Democracia
19	Plan de Ordenamiento Territorial	POT	Instrumento para el desarrollo territorial.	Regulación
20	Planes de Desarrollo	PlanDesarr	Herramienta de programación de las entidades	Regulación
21	Pluriculturalidad	Pluricultu	Forma de dominación cultural	Desarrollo económico
22	Preparación Académica	PAcademica	Formación para el desempeño laboral	Capacitación
23	Balance Social	BalSocial	Desarrollo humano y calidad de vida a partir de la equidad	Sostenibilidad
24	Trabajo Colectivo	TrabColect	Competencia transversal para trabajar en equipo	Organizacional
25	Uso de Medios de Comunicación	MedComunic	Uso de las TIC's	Organizacional

Fuente: Elaboración propia

7.2 Variables “clave” o “estratégicas”

Las “variables estratégicas o clave” se obtuvieron en un “Taller de Expertos” en el cual se calificó la motricidad de cada elemento, o impacto que cada una de las variables ejerce sobre las demás, y la dependencia o incidencia de las diferentes variables sobre una en particular.

Para esto se utilizó la técnica de análisis estructural en una matriz de doble entrada. Las calificaciones obtenidas fueron las siguientes:

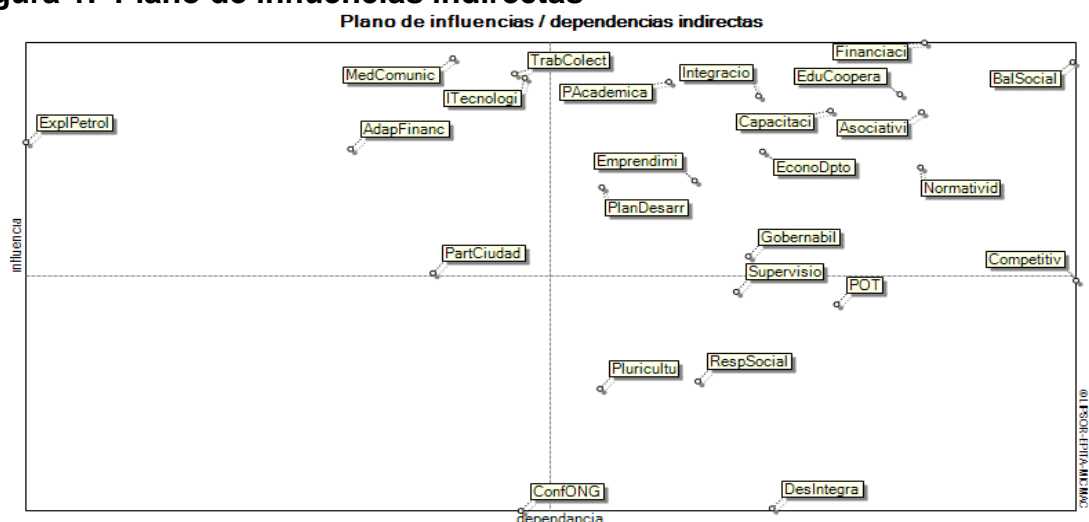
Cuadro 3. Matriz de influencias directas

	1: Financiaci	2: Asociativ	3: RespSocial	4: Competitiv	5: ConfONG	6: Supervisio	7: DesIntegra	8: EconoDpto	9: EduCoopera	10: Emprndimi	11: ExplPetro	12: Capacitaci	13: Gobernabil	14: ITecnologi	15: Integracio	16: Normativid	17: AdapFinanc	18: PartCiudad	19: POT	20: PlanDesarr	21: Pluricultu	22: PAcademica	23: BalSocial	24: TrabColect	25: MedComunic
1: Financiaci	0	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2: Asociativ	3	0	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3: RespSocial	2	2	0	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4: Competitiv	3	3	3	0	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2
5: ConfONG	2	2	1	2	0	3	2	2	3	1	2	3	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2
6: Supervisio	2	2	2	3	2	0	3	2	3	3	0	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3
7: DesIntegra	3	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	3	1	2
8: EconoDpto	2	3	3	3	2	3	3	0	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2
9: EduCoopera	3	3	3	3	2	2	3	3	0	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
10: Emprndimi	3	3	2	3	2	3	2	3	2	0	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
11: ExplPetro	2	2	2	3	2	3	2	3	3	1	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
12: Capacitaci	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	0	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
13: Gobernabil	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	0	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3
14: ITecnologi	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	0	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
15: Integracio	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
16: Normativid	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	0	2	2	3	3	3	2	3	2	3
17: AdapFinanc	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	0	3	3	3	1	3	3	3	1
18: PartCiudad	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	0	2	2	3	3	2	2	3
19: POT	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	0	2	2	3	3	2	2
20: PlanDesarr	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	0	2	3	2	3	2
21: Pluricultu	3	2	1	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	2	1	3	2	0	1	3	2	1
22: PAcademica	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	0	3	3	3
23: BalSocial	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3
24: TrabColect	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	0	2
25: MedComunic	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	0

© UPSOR-EPTA-MICMAC

Y utilizando el software “MICMAC” obtuvimos el plano indirecto de la gráfica que se muestra a continuación, donde podemos ver las posiciones de los factores de evolución de acuerdo a motricidad y dependencia:

Figura 1. Plano de influencias indirectas



Las variables que presentaron calificaciones más altas de motricidad y dependencia fueron precisadas como más gobernables por el SECTOR

SOLIDARIO. Estas variables se denominan “**variables estratégicas**”, las cuales en su orden son:

Cuadro 4. Variables estratégicas

VARIABLES	
V.1	Balance social
V.2	Educación cooperativa
V.3	Normatividad
V.4	Capacitación
V.5	Acceso a financiación
V.6	Asociatividad

Estas son las variables que nos afectan y sobre las cuales podemos actuar:

7.3 Juego de actores sociales

Los actores sociales obran siempre en defensa de sus intereses y esta constante origina alianzas y conflictos con los demás actores. Esta situación da lugar a “campos de batalla”, como en el juego de ajedrez.

Mediante aplicación de la aplicación de las técnicas “brainstorming” y Mactor, se halló el grado de poder de los Actores Sociales que intervienen en la evolución del sector solidario del departamento del Meta, así:

Cuadro 5. Grado de poder los actores

Actores	Grado de poder
Gobierno Nacional	MAP
Gobierno Departamental	MAP
Gobierno Municipal	MAP
Consumidores	AP
Proveedores	BP
Distribuidores	BP
Productores	AP
Asociaciones de cooperativas	AP
Grupos al margen de la ley	AP
Fondos	AP
Mutuales	AP
Cooperativas	AP
Instituciones de Educación	AP
BP= Bajo Poder, AP= Alto Poder, MAP=Muy Alto Poder, MBP=Muy Bajo Poder	

8. DISEÑO DE ESCENARIOS

Las “variables estratégicas” pueden evolucionar al futuro (año 2022) de dos formas posibles:

- a) De manera “tendencial”, esto quiere decir que es posible que se mantenga la situación actual marcada por las tendencias de cada factor. De esta forma obtendremos el primer escenario denominado “tendencial”
- b) Según otras alternativas de contraste de la situación positiva o negativa de cada factor. De esta manera se diseñan escenarios posibles y alternos que serán explicados.

Con las variables estratégicas, mediante un taller de "expertos" utilizando las técnicas Delphi (véase anexos) y “Sistemas de Matrices de Impacto Cruzado”, (véase anexos), se construyeron 6 hipótesis de futuro, así:

- **VARIABLE BALANCE SOCIAL:** Qué tan probable es que para el año 2022, la redistribución del ingreso se haya reducido en nuestra región de 0.52 a 0.4 a través de la participación del sector solidario en el desarrollo sostenible de la región, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo humano de sus asociados. Sabiendo que actualmente la región puede convertirse en una región de jornaleros por la implementación de modelos de producción de grandes capitales diferentes al modelo solidario.
- **VARIABLE EDUCACIÓN COOPERATIVA:** Qué tan probable es que para el año 2022, la cátedra de economía solidaria sea incluida en todos los niveles de la educación al menos en el 50% de los establecimientos educativos, y al 100% de los asociados y directivos del sector solidario, como modelo económico alternativo. Sabiendo que actualmente el cooperativismo desapareció de las aulas escolares como curso obligatorio y no vislumbra su reencuentro debido a estigmatizaciones provenientes de otros modelos de desarrollo y hay una clara formación hacia el individualismo. Gran parte de los asociados y directivos no conocen a fondo la filosofía cooperativa solidaria.
- **VARIABLE NORMATIVIDAD:** Qué tan probable es que para el año 2022, la normatividad en aspectos como supervisión y control, servicios financieros, acceso a instrumentos de fomento, gestión organizacional, aportes, aspectos contables y tributarios, uso adecuado de las cooperativas, fondos mutuales y asociaciones, e información y estadísticas, sea transformada y ajustada, y contribuya a impulsar

un crecimiento del sector en un 20% respecto del aporte del sector solidario al desarrollo nacional, en indicadores como el empleo y en un 50% en indicadores como: ingresos, asociados, aportes, y financiación desde el estado. Sabiendo que actualmente hay limitaciones para servicios y operaciones financieras, uso inadecuado de cooperativas y precooperativas de trabajo asociado.

- **VARIABLE CAPACITACIÓN:** Qué tan probable es que para el año 2022, se articule la educación con el sector productivo para formar en competencias laborales y empresariales al menos al 50% de los asociados, para propiciar la competitividad mediante la innovación en los procesos de producción, distribución, y comercialización de productos y servicios a través del uso de la tecnología para generar valor agregado, en los 10 sectores más promisorios de la producción regional con participación del sector solidario, a saber: agropecuarios (frutícola, piscícola,), servicios (educación, salud, turismo, transporte). Sabiendo que actualmente,... la capacitación es muy limitada.
- **VARIABLE ACCESO A FINANCIACIÓN:** Qué tan probable es que para el año 2022,... las cooperativas, las mutuales, los fondos de empleados, de la región articulen e integren en un 25% los procesos de producción, distribución y comercialización de productos y servicios, conformando cadenas y clúster que les permitan alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia. Sabiendo que actualmente,... no se tienen cadenas ni clústeres articulados e integrados en el sector en la región.
- **VARIABLE ASOCIATIVIDAD:** Qué tan probable es que para el año 2022, al menos el 10% de los recursos fuente de financiación de las organizaciones del sector solidario, provenga de recursos del sector público. Sabiendo que actualmente,... a pesar de que los instrumentos de fomento industrial y agropecuario favorecen en alguna medida los proyectos presentados por formas jurídicas asociativas, se tiene la percepción de que los instrumentos de promoción son insuficientes y que se tienen barreras para su utilización, requiriéndose facilitar el acceso a dichos instrumentos.

Estas hipótesis de futuro constituyen eventos los cuales en conjunto conforman escenarios. A los eventos se les asignaron probabilidades simples y condicionales de ocurrencia, en un taller de expertos, utilizando el software Smic Prob Expert del Instituto Lipsor de Francia.

8.1 Diseño del escenario probable o tendencial

De acuerdo a las calificaciones de probabilidad dadas por los expertos y al ajuste realizado por el software SMIC PROB dentro del modelo de la teoría de sistemas y las leyes de la probabilidad, inferimos para el escenario tendencial:

- Tendencia de las variables estratégicas

Cuadro 6. Escenario Probable o Tendencial

EVENTO	P (%)	P* (%)	TENDENCIA
Balance Social	70	56	Duda
Educación cooperativa	60	58	Duda
Normatividad	70	58	Duda
Capacitación	60	63	Probable
Acceso a financiación	60	63	Probable
Asociatividad	80	59	Duda

Fuente: Elaboración propia

HIPÓTESIS CON LA VARIABLE BALANCE SOCIAL: 56%. Su tendencia o inercia es muy débil por cuanto la inequidad de la región mostrada a través del coeficiente sigue mostrando grandes diferencias en la redistribución de los ingresos y la riqueza por lo que se requiere hacer cambio o ruptura de la tendencia.

HIPÓTESIS CON VARIABLE EDUCACIÓN COOPERATIVA: 58%. Su tendencia es muy débil por cuanto la cátedra solidaria desapareció de las aulas escolares de la región y no vislumbra un cambio de cultura del patrón de desarrollo capitalista individualista, por lo que se debe pensar en el quiebre de esta tendencia.

HIPÓTESIS CON VARIABLE NORMATIVIDAD: 58%. Su tendencia es muy débil por cuanto la normatividad vigente para el sector se mantiene desde hace varios años sin modificaciones sustanciales que permitan un mayor grado de desarrollo del sector solidario, por lo que se requiere cambio de tendencia.

HIPÓTESIS CON VARIABLE CAPACITACIÓN: 63%. Su tendencia es débil, por cuanto la capacitación del sector no es apoyada desde iniciativas estatales sino que se mantiene en niveles bajos a expensas de lo que el sector logre desde su propio esfuerzo, por lo que se hace necesario romper esta tendencia.

HIPÓTESIS CON VARIABLE ACCESO A LA FINANCIACIÓN: 63%. Su tendencia es débil por cuanto la financiación para el sector se logra solo con los ahorros de

los asociados, lo cual genera un estancamiento; tendencia que se hace necesario desdoblar para dar un mayor impulso al sector.

HIPÓTESIS CON VARIABLE ASOCIATIVIDAD: 59%. Su tendencia es débil por cuanto no se tienen cadenas ni clusters articulados en la región y el sector estatal presta un apoyo irrisorio a esta situación; situación tendencial que se hace necesario recabar.

La teoría de Sistemas de Matrices de Impacto Cruzado asume que los diferentes eventos pueden ser agrupados en dos categorías: (a) ocurre el evento, en este caso se distingue con el número 1, y (b) no ocurre el evento, en cuyo caso se identifica con el número 0, de tal manera que hay tantos escenarios cuantas combinaciones posibles de números 1 y 0 se tengan. En nuestro caso para 6 hipótesis tenemos 64 escenarios, los cuales se obtienen al desarrollar la potencia $2^6 = 64$, donde “2” representa la base del sistema binario conformado por los números 1 y 0, y el exponente 6 representa el número de hipótesis. De este conjunto de 64 escenarios tomaremos solamente los que tienen una probabilidad acumulada cercana al 80% que llamaremos “núcleo tendencial”, para diseñar los escenarios alternos, así:

- Probabilidades de los escenarios y núcleo tendencial

Cuadro 7. Escenarios Alternos

ESCENARIO	PROBABILIDAD	PROBABILIDAD ACUMULADA	NOMBRE
0 0 0 0 0 0	.0890	.0890	Caótico
1 1 0 1 0 1	.0047	.0937	El Cooperante
0 1 0 1 0 1	.0038	.1075	Inequidad
1 1 1 1 1 1	.0021	.1096	El Paraíso
1 0 0 1 0 0	.0019	.1115	Insolidario
0 1 0 1 1 0	.0018	.1133	Individualista

Fuente: Elaboración propia

El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de las puntuaciones probabilísticas dadas por el grupo de expertos, así:

- Corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las leyes de probabilidad),
- Afectando una probabilidad a cada una de las 2^N combinaciones posibles de las N hipótesis.

8.2 Diseño de escenarios alternos

Escenario No. 1 “EL CAÓTICO”

Combinación de 1 y 0: 000000

Probabilidad: 8,9%

Escenario No. 2 “EL COOPERANTE”

Combinación de 1 y 0: 110101

Probabilidad: 4,7%

Escenario No. 3 “INEQUIDAD”

Combinación de 1 y 0: 010101

Probabilidad: 3,8%

Escenario No. 4 “EL PARAISO”

Combinación de 1 y 0: 111111

Probabilidad: 2,1%

Escenario No. 5 “INSOLIDARIO”

Combinación de 1 y 0: 100100

Probabilidad: 1,9%

Escenario No. 6 “INDIVIDUALISTA”

Combinación de 1 y 0: 010110

Probabilidad: 1,8%

8.3 Análisis de los escenarios

• Escenario No. 1 “EL CAÓTICO”

Combinación de 1 y 0: 000000

Probabilidad: 8,9%

Causas o condiciones para que ocurriera este escenario

Falta de accionar de los directivos del sector, individualismo, falta de sentido de pertenencia, inequidad, inseguridad, falta inversión solidaria, no adentrarse en la sociedad del conocimiento, baja incorporación de ciencia y tecnología, interés del sector gubernamental en otros modelos de desarrollo.

Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario:

El Meta sería un Haití, corrupción, pobreza, violencia, desaparece el movimiento cooperativo, sin alternativas a modelo utilitarista, las empresas extranjeras entran a prestar los servicios que prestan las empresas cooperativas, el modelo especulativo de maximización de las acciones de las empresas sigue en auge.

- **Escenario No. 2 “EL COOPERANTE”**

Combinación de 1 y 0: 110101
Probabilidad: 4,7%

Causas o condiciones para que ocurriera este escenario

Faltó «lobby» del sector para lograr normatividad favorable al sector y mayor financiación a proyectos de economía solidaria. Hubo trabajo asociativo y participación en proyectos productivos en sector secundario de la economía (producción diferente a servicios). El sector solidario participa en proyectos con tenencia de la tierra. La sociedad civil apropió el modelo solidario.

Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario.

Fortalecimiento de la sociedad civil, el sector solidario se convierte en modelo de desarrollo alternativo para la región, el departamento del Meta elimina el riesgo de convertirse en región de jornaleros.

- **Escenario No. 3 “INEQUIDAD”**

Combinación de 1 y 0: 010101
Probabilidad: 3,8%

Causas o condiciones para que ocurriera este escenario

Faltó liderazgo por parte del sector solidario. La región fue comprada por «otros llaneros» con grandes capitales implementando modelo utilitarista – filantrópico; no hubo asociatividad.

Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario.

Implantación de nuevos modelos agroindustriales con economías de escala (biocombustibles – biodiesel- etanol) desprivilegiando la economía campesina. Empleo de mala calidad (remuneración mínima -sin estabilidad- deficiente en seguridad social -horarios extendidos para los trabajadores), violaciones a la dignidad del ser humano, desarraigo cultural y camino hacia una región de jornaleros.

- **Escenario No. 4 “INSOLIDARIO”**

Combinación de 1 y 0: 111111
Probabilidad: 2,1%

Causas o condiciones para que ocurriera este escenario

Iniciativa empresarial privada en articulación con el sector gubernamental. APROVECHAMIENTO DE LAS REGALÍAS EN INVESTIGACIÓN. Incursión de la región en la sociedad del conocimiento. Generación de alto valor agregado a producción de la región.

Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario.

Disminuye estigmatización del modelo cooperativo. Cambio de paradigma del modelo globalizante a un modelo intercultural; mayor equidad, LA REGIÓN ESTÁ PREPARADA PARA CUANDO SE VAYA EL PETRÓLEO.

- **Escenario No. 5 “INSOLIDARIO”**

Combinación de 1 y 0: 100100
Probabilidad: 1,9%

Causas o condiciones para que ocurriera este escenario

No hay asociatividad de las cadenas productivas del sector solidario. Sigue desarticulación con el gobierno incluyendo aparato legislativo. Modelo de gobierno autocrático. Corrupción galopante. Falta de motivación hacia lo solidario.

Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario

El modelo solidario sigue perdiendo terreno como opción de desarrollo alternativo para la región, el sector solidario del departamento del Meta sigue orientado hacia el sector financiero.

- **Escenario No. 6 “INDIVIDUALISTA”**

Combinación de 1 y 0: 010110

Probabilidad: 1,8%

Causas o condiciones para que ocurriera este escenario

No hay conocimiento, ni tecnología; sigue orientación y énfasis hacia venta de materias primas, no hay articulación de cadenas productivas ni conformación de clusters, la redistribución de la riqueza sigue concentrándose en unos pocos. No hay procesos de capacitación, la investigación está en manos de las multinacionales, los niños siguen creciendo sin conocer el modelo solidario.

Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario:

Continuidad del patrón de producción de la región «más de lo mismo, peor de lo mismo», fortalecimiento del modelo de mercado capitalista, modelo competitivo basado en mano de obra barata, fortalecimiento del modelo asistencialista. No hay inserción en mercados internacionales. Inequidad, inseguridad y violencia.

8.4 Escenario apuesta

Después de analizar las “consecuencias” de los diferentes escenarios anteriores, se concluye que el escenario por el cual apuesta la organización, al horizonte del año 2020, es: **“COOPERANTE”**

9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

9.1 Estrategia, objetivos, y acciones

Para cada una de las 6 hipótesis de futuro construidas a partir de las 6 “variables clave” hemos diseñado una estrategia.

Se define la estrategia como el conjunto de objetivos y acciones para lograr un escenario. Las acciones se pueden valorar mediante la técnica “IGO” para priorizar su ejecución.

La técnica “IGO” (Importancia y Gobernabilidad), valora las variables “Importancia” y “gobernabilidad”; la calificación de “Importancia” es asignada según la pertinencia de la acción con respecto a cada objetivo y la “Gobernabilidad” señala el control que el eslabón de la cadena posee sobre cada variable.

La técnica “IGO”, consiste básicamente en ponderar de 1 a 100 la importancia de las acciones y medir su gobernabilidad entre 0 y 5, según sea nula (0), débil (1), moderada (3) o fuerte (5), y posteriormente llevar a un plano cartesiano, cuyos ejes son las medianas de los valores de importancia y gobernabilidad, los puntos o coordenadas obtenidas con la “Importancia” como ordenadas y la “Gobernabilidad” como abscisas.

Ubicamos estos puntos o coordenadas en un plano cartesiano, para priorizar la ejecución de las acciones, según sean: **“inmediatas”** (muy importantes y muy gobernables - cuadrante superior derecho); **“retos”** (muy importantes, pero poco gobernables - cuadrante superior izquierdo); **“menos urgentes”** (no tan importantes, pero muy gobernables - cuadrante inferior derecho), **“innecesarias”** (ni importantes, ni gobernables – cuadrante inferior izquierdo), resultando, la siguiente matriz IGO:

Para que se realice el escenario apuesta “COOPERANTE”, se requiere llevar a cabo, las siguientes estrategias, debidamente priorizadas con la técnica IGO, así:

9.1.1 Estrategia 1. Corresponde a la hipótesis de futuro: Qué tan probable es que para el año 2022...la redistribución del ingreso se haya reducido en nuestra región de 0.52 a 0.4 a través de la participación del sector solidario en el desarrollo sostenible de la región, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo humano de sus asociados. Sabiendo que actualmente...la región puede

convertirse en una región de jornaleros por la implementación de modelos de producción de grandes capitalistas diferentes al modelo solidario.

9.1.2 Objetivo 1. "Lograr una participación del sector solidario superior al 10% en el PIB regional (sin contar hidrocarburos)".

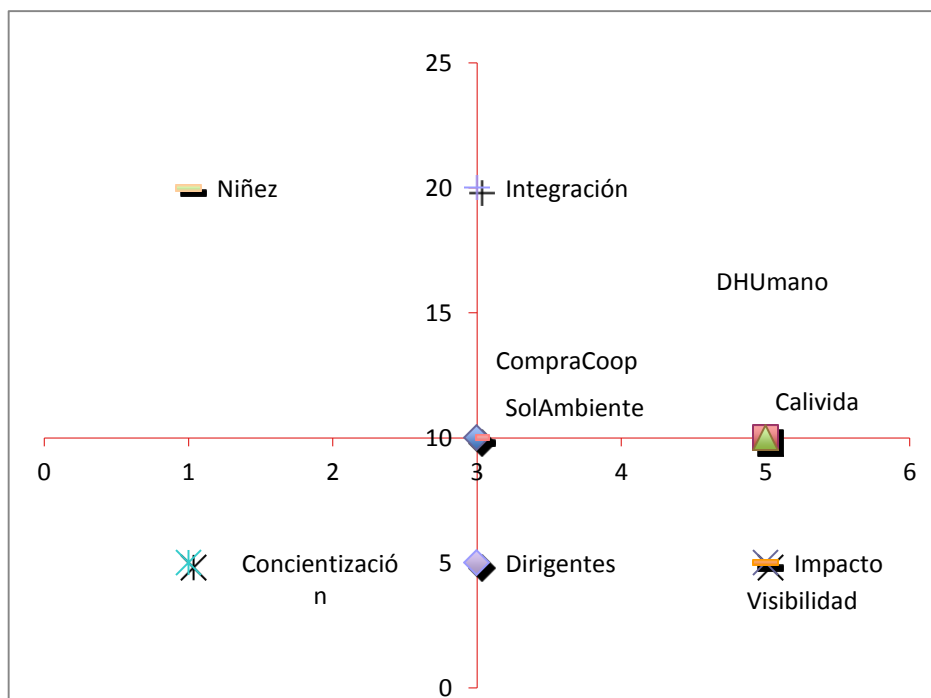
Se han diseñado “acciones claves” a través de la técnica “brainstorming” ó “lluvia de ideas” y calificado y priorizado con la técnica IGO para lograr este objetivo, como aparece a continuación:

Cuadro 8. Importancia y gobernabilidad de las acciones del objetivo 1

CALIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAMBIO				
Según los criterios de Importancia y gobernabilidad				
	ACCIONES	NOMBRE CORTO	I	G
1	Implementación del programa "Cooperativa compra cooperativa"	CompraCoop	10	3
2	Crear el "Fondo de recursos comunes en red para el desarrollo humano"	DHUmano	10	5
3	Implementación del programa "Mejoramiento de la calidad de vida del asociado"	Calivida	10	5
4	Implementación del programa "Visibilización del sector solidario".	Visibilidad	5	5
5	Implementación del programa "Concientización de la comunidad de la importancia del sector solidario"	Concientización	5	1
6	Creación mesa de trabajo "Evaluación periódica del impacto social del sector solidario en el Meta"	Impacto	5	5
7	Implementación del programa "Fortalecimiento de la integración cooperativa"	Integración	20	3
8	Implementación del programa "Asociados solidarios con el medio ambiente"	SolAmbiente	10	3
9	Implementación del programa "Niñez solidaria"	NiñezSol	20	1
10	Implementación del programa "Capacitación para formar nuevos dirigentes solidarios".	Dirigentes	5	3
IMPORTANCIA (Se pondera de 1 a 100)			100	
GOBERNABILIDAD (Se califica entre 0 y 5: Nulo:0 Débil:1 Moderado:3 Fuerte:5)				
Mediana de los valores de Importancia (I)			10,0	
Mediana de los valores de Gobernabilidad (G)				3,0

Trasladamos estos valores al plano cartesiano, resultando la siguiente matriz IGO:

Figura 2. Matriz IGO del objetivo 1



9.2.1 Estrategia 2.

Corresponde a la hipótesis de futuro: Qué tan probable es que para el año 2022,... La cátedra de economía solidaria sea incluida en todos los niveles de la educación al menos en el 50% de los establecimientos educativos, y al 100% de los asociados y directivos del sector solidario, como modelo económico alternativo. Sabiendo que actualmente el cooperativismo desapareció de las aulas escolares como curso obligatorio y no vislumbra su reencuentro debido a estigmatizaciones provenientes de otros modelos de desarrollo y hay una clara formación hacia el individualismo. Gran parte de los asociados y directivos no conocen a fondo la filosofía cooperativa solidaria.

9.2.1 Objetivo 2. "Capacitar en economía solidaria como modelo de desarrollo económico alternativo al menos al 50% de los estudiantes de la región, al 50% de los asociados y 100% directivos".

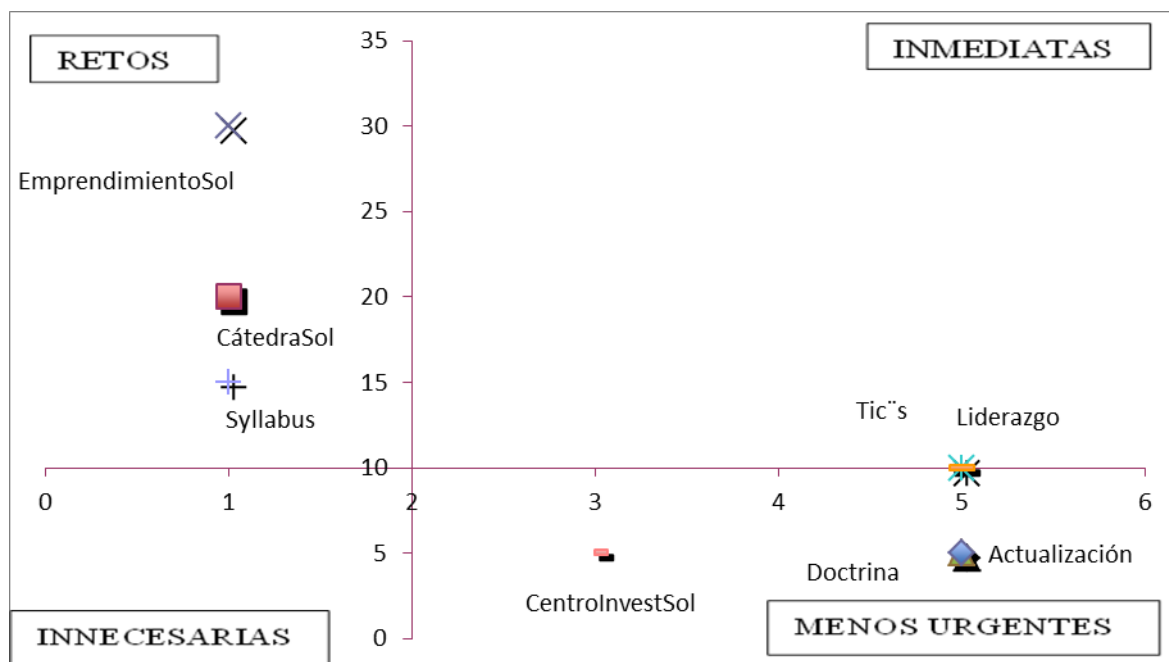
Se han diseñado "acciones claves" a través de la técnica "brainstorming" ó "lluvia de ideas" y calificado y priorizado con la técnica IGO para lograr este objetivo, como aparece a continuación:

Cuadro 9. Importancia y gobernabilidad de las acciones del objetivo 2

CALIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAMBIO				
Según los criterios de Importancia y gobernabilidad				
	ACCIONES	NOMBRE CORTO	I	G
1	Implementación del programa "Capacitación doctrinaria a asociados"	Doctrina	5	5
2	Implementación del programa "Capacitación periódica a los dirigentes y líderes solidarios"	Actualización	5	5
3	Crear mesa de trabajo "Promoción de la implementación de la cátedra en los establecimientos educativos"	CátedraSol	20	1
4	Implementación del programa "Emprendimiento en proyectos de economía solidaria" (emprendimiento)	EmprendimientoSol	30	1
5	Implementación del programa "Capacitación en uso de las Tics para los asociados"	Tics	10	5
7	Implementación del programa "Escuela de liderazgo del sector solidario".	Liderazgo	10	3
8	Crear la mesa de trabajo "Promoción de la articulación del pensum escolar con el modelo solidario."	Syllabus	15	1
9	Crear la mesa de trabajo "Centro de estudios e investigaciones del sector solidario como modelo de desarrollo alternativo".	CentroInvestSol	5	3
IMPORTANCIA (Se pondera de 1 a 100)			100	
GOBERNABILIDAD (Se califica entre 0 y 5: Nulo:0 Débil:1 Moderado:3 Fuerte:5)				
Mediana de los valores de Importancia (I)			10	
Mediana de los valores de Gobernabilidad (G)				3

Trasladamos estos valores al plano cartesiano, resultando la siguiente matriz IGO:

Figura 3. Matriz IGO del objetivo 2



9.3 Estrategia 3.

Corresponde a la hipótesis de futuro: Qué tan probable es que para el año 2022, la normatividad en aspectos como supervisión y control, servicios financieros, acceso a instrumentos de fomento, gestión organizacional, aportes, aspectos contables y tributarios, uso adecuado de las cooperativas, fondos mutuales y asociaciones, e información y estadísticas, sea transformada y ajustada, y contribuya a impulsar un crecimiento del sector en un 20% respecto del aporte del sector solidario al desarrollo nacional, en indicadores como el empleo y en un 50% en indicadores como: ingresos, asociados, aportes, y financiación desde el estado. Sabiendo que actualmente hay limitaciones para servicios y operaciones financieras, uso inadecuado de cooperativas y precooperativas de trabajo asociado.

9.3 1 Objetivo 3. "Lograr que al menos el 20% del empleo de la región se genere desde el sector solidario"

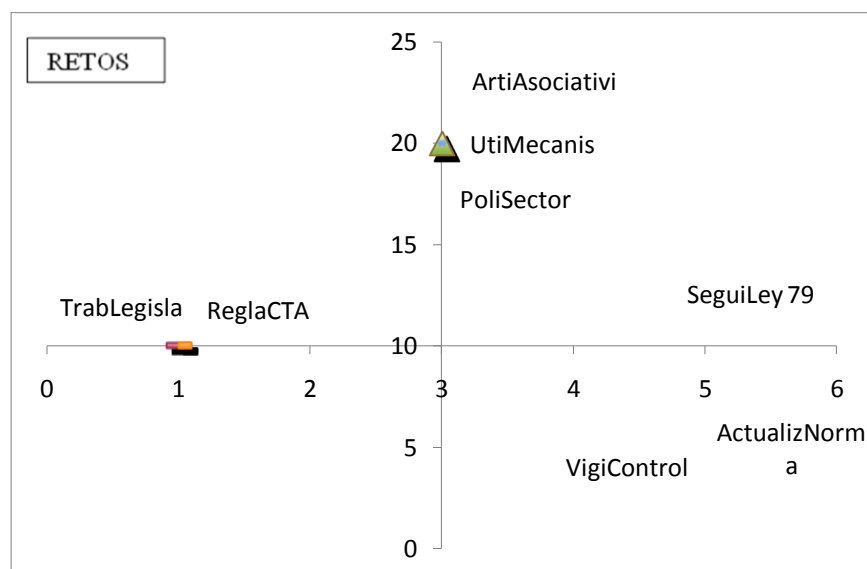
Se han diseñado "acciones claves" a través de la técnica "brainstorming" ó "lluvia de ideas" y calificado y priorizado con la técnica IGO para lograr este objetivo, como aparece a continuación:

Cuadro 10. Importancia y gobernabilidad de las acciones del objetivo 3

CALIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAMBIO				
Según los criterios de Importancia y gobernabilidad				
	ACCIONES	NOMBRE CORTO	I	G
1	Crear la mesa de trabajo "Reforma a la ley 79"	SeguiLey 79	10	5
2	Crear la mesa de trabajo "Estudio y propuesta de reglamentación del funcionamiento de las Cooperativas de Trabajo Asociado"	ReglaCTA	10	1
3	Crear mesa de trabajo "Utilización de los mecanismos normativos de apoyo al sector solidario"	UtiMecanis	20	3
4	Crear la mesa de trabajo "Vigilancia del control del sector"	VigiControl	5	5
7	Crear la mesa de trabajo "Promoción para la participación del sector solidario en las instituciones encargadas de determinar las políticas para el sector"	PoliSector	20	3
8	Crear la mesa de trabajo "Seguimiento y acompañamiento al trabajo legislativo para el sector"	TrabLegisla	10	1
9	Crear la mesa de trabajo "Articulación de las cadenas productivas y clusters del sector solidario"	ArtiAsociativi	20	3
10	Crear la mesa de trabajo "Actualización y aplicación normativa"	ActualizNorma	5	5
IMPORTANCIA (Se pondera de 1 a 100)			100	
GOBERNABILIDAD (Se califica entre 0 y 5: Nulo:0 Débil:1 Moderado:3 Fuerte:5)				
Mediana de los valores de Importancia (I)			10,0	
Mediana de los valores de Gobernabilidad (G)				3,0

Trasladamos estos valores al plano cartesiano, resultando la siguiente matriz IGO:

Figura 4. Matriz IGO del objetivo 3



9.4 Estrategia 4.

Corresponde a la hipótesis de futuro: Qué tan probable es que para el año 2022, se articule la educación con el sector productivo para formar en competencias laborales y empresariales al menos al 50% de los asociados, para propiciar la competitividad mediante la innovación en los procesos de producción, distribución, y comercialización de productos y servicios a través del uso de la tecnología para generar valor agregado, en los 10 sectores más promisorios de la producción regional con participación del sector solidario, a saber: agropecuarios (frutícola, piscícola,), servicios (educación, salud, turismo, transporte). Sabiendo que actualmente,... la capacitación es muy limitada.

9.4.1 Objetivo 4. "Lograr que el 30% de las cooperativas se integren a la producción regional en los 10 sectores más promisorios a saber: agropecuarios (frutícola, piscícola, cacao, hortalizas, caucho, cárnicos, lácteos), servicios (educación, salud, turismo, transporte)"

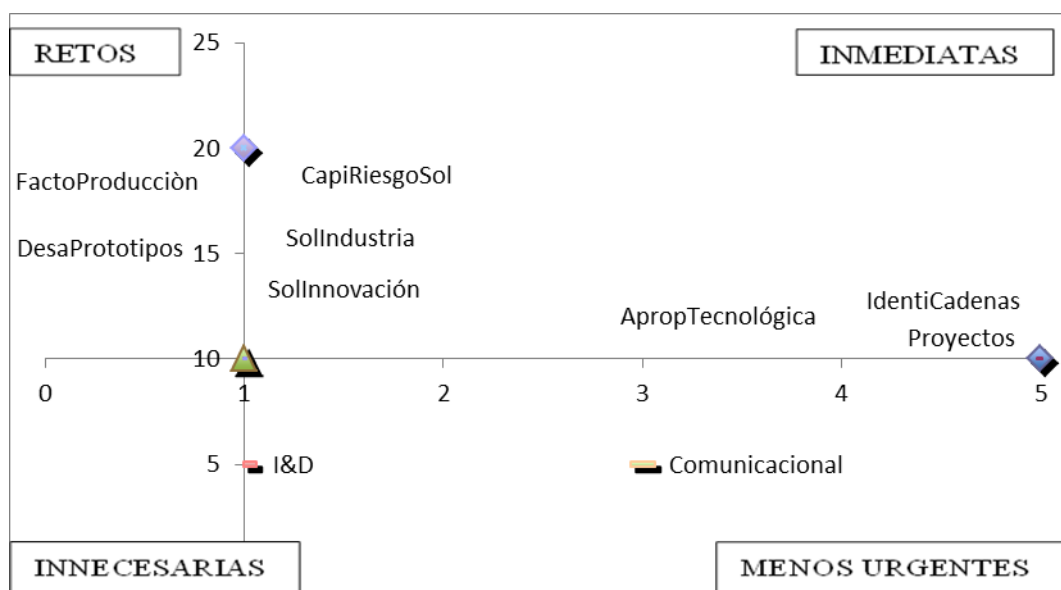
Se han diseñado "acciones claves" a través de la técnica "brainstorming" ó "lluvia de ideas" y calificado y priorizado con la técnica IGO para lograr este objetivo, como aparece a continuación:

Cuadro 11. Importancia y gobernabilidad de las acciones del objetivo 4

CALIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAMBIO				
Según los criterios de Importancia y gobernabilidad				
	ACCIONES	NOMBRE CORTO	I	G
1	Implementación programa "Formulación y evaluación de proyectos y planes de negocios"	Proyectos	10	5
2	Identificación de las cadenas promisorias agroindustriales	IdentiCadenas	10	5
3	Implementar un programa de desarrollo y apropiación tecnológica en sectores promisorios en alianzas y convenios con el sector académico.	ApropTecnológica	10	1
4	Implementar el programa "Jóvenes solidarios creando empresa a partir de la elaboración de prototipos en la cadena de valor de los sectores promisorios".	DesaPrototipos	10	1
5	Crear mesa de trabajo "Mecanismos de capital de riesgo para proyectos tecnológicos"	CapiRiesgoSol	10	1
6	Crear mesa "Empresas industriales Solidarias"	SolIndustria	10	1
7	Crear la mesa de trabajo "Empresas Solidarias innovadoras"	SolInnovación	10	1
8	Fomentar la mesa "Investigación y Desarrollo en las empresas solidarias"	I&D	5	1
9	Implementar programa comunicacional y divulgativo "Llano Solidario" que incluye: TV, WEB, radio, prensa, e-solidario.	Comunicacional	5	3
10	Crear mesa de trabajo "Incentivos estatales para la financiación, tenencia de tierras y ejecución de proyectos productivos para el sector cooperativo asociativo"	FactoProducción	20	1
IMPORTANCIA (Se pondera de 1 a 100)			100	
GOBERNABILIDAD (Se califica entre 0 y 5: Nulo:0 Débil:1 Moderado:3 Fuerte:5)				
Mediana de los valores de Importancia (I)			10,0	
Mediana de los valores de Gobernabilidad (G)				1,0

Trasladamos estos valores al plano cartesiano, resultando la siguiente matriz IGO:

Figura 5. Matriz IGO del objetivo 4



9.5 Estrategia 5.

Corresponde a la hipótesis de futuro: Qué tan probable es que para el año 2022, al menos el 10% de los recursos fuente de financiación de las organizaciones del sector solidario, provenga de recursos del sector público. Sabiendo que actualmente,... a pesar de que los instrumentos de fomento industrial y agropecuario favorecen en alguna medida los proyectos presentados por formas jurídicas asociativas, se tiene la percepción de que los instrumentos de promoción son insuficientes y que se tienen barreras para su utilización, requiriéndose facilitar el acceso a dichos instrumentos.

9.5.1 Objetivo 5. "Lograr la articulación del 50% de las cadenas pertenecientes al sector solidario de los sectores más promisorios de la producción regional de bienes y servicios"

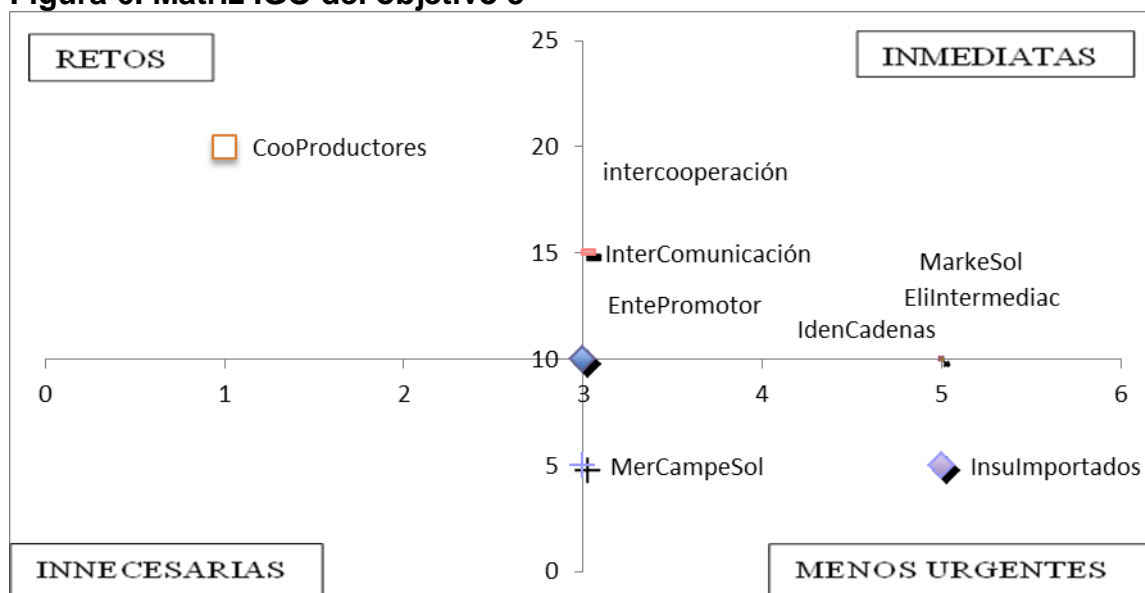
Se han diseñado "acciones claves" a través de la técnica "brainstorming" ó "lluvia de ideas" y calificado y priorizado con la técnica IGO para lograr este objetivo, como aparece a continuación:

Cuadro 12. Importancia y gobernabilidad de las acciones del objetivo 5

CALIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAMBIO				
Según los criterios de Importancia y gobernabilidad				
	ACCIONES	NOMBRE CORTO	I	G
1	Crear ente promotor para la creación de empresas productivas	EntePromotor	10	3
2	Identificar las cadenas promisorias del sector	IdenCadenas	5	5
3	Crear mesa de trabajo para la "Identificación de eslabones de las cadenas con insumos importados"	InsulImportados	5	5
4	Crear mesa de trabajo para "Divulgar los productos del sector"	MarkeSol	10	5
5	Identificar las cadenas productivas y clusters del sector solidario	IdenCadenaSol	10	5
6	Implementar programa "Eliminación de la intermediación de los mercados campesinos solidarios"	EliIntermediac	5	1
7	Crear mesa de trabajo "Impulso a la creación de cooperativas de productores"	CooProductores	20	1
8	implementación del programa "Mercado campesino solidario de agricultura orgánica directo en la casa del consumidor"	MerCampeSol	5	3
9	Crear mesa de Trabajo "Promoción de la intercooperación"	intercooperación	15	3
10	Crear la mesa de trabajo "Acción comunicativa entre eslabones de las cadenas del sector"	InterComunicació	15	3
IMPORTANCIA (Se pondera de 1 a 100)			100	
GOBERNABILIDAD (Se califica entre 0 y 5: Nulo:0 Débil:1 Moderado:3 Fuerte:5)				
Mediana de los valores de Importancia (I)			10,0	
Mediana de los valores de Gobernabilidad (G)				3,0

Trasladamos estos valores al plano cartesiano, resultando la siguiente matriz IGO:

Figura 6. Matriz IGO del objetivo 5



9.6 Estrategia 6.

Corresponde a la hipótesis de futuro: Qué tan probable es que para el año 2022,... las cooperativas, las mutuales, los fondos de empleados, de la región articulen e integren en un 25% los procesos de producción, distribución y comercialización de productos y servicios, conformando cadenas y clúster que les permitan alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia. Sabiendo que actualmente,... no se tienen cadenas ni clústeres articulados e integrados en el sector en la región.

9.6.1 Objetivo 6. "Lograr que al menos el 10% de los recursos fuente de financiación de las cooperativas provengan del sector público".

Se han diseñado "acciones claves" a través de la técnica "brainstorming" ó "lluvia de ideas" y calificado y priorizado con la técnica IGO para lograr este objetivo, como aparece a continuación:

Cuadro 13. Importancia y gobernabilidad de las acciones del objetivo 6

CALIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAMBIO				
Según los criterios de Importancia y gobernabilidad				
	ACCIONES	NOMBRE CORTO	I	G
1	Crear la mesa de trabajo "Presentación de proyectos a convocatorias de emprendimiento para acceder a capital semilla"	CapiSemilla	10	3
2	Crear la mesa de trabajo "Priorización de créditos para el sector solidario"	CrediSol	15	1
3	Crear ente promotor para la gestión de recursos para proyectos empresariales solidarios de impacto	ProyecImpacto	10	3
4	Crear mesa de trabajo "Tasas de interés para proyectos solidarios"	TasaSol	15	1
5	Crear mesa de trabajo "Trámites ágiles para acceder a recursos de crédito y fomento del sector"	Tramitágil	10	1
6	Crear mesa de trabajo "Convocatorias al día" para la información de presentación de proyectos.	ConvocaHoy	10	5
7	Crear la mesa de trabajo "Igualdad con la banca tradicional en los fondos de garantías"	IguaGarantías	10	1
8	Crear mesa de trabajo "Política pública financiera para el sector solidario"	PoliFinanciera	10	1
9	Crear mesa de trabajo "Instrumentos de promoción para el sector".	InstruPromoción	5	3
10	Crear mesa de trabajo "Esquemas de financiación"	EsqueFinancia	5	5
IMPORTANCIA (Se pondera de 1 a 100)			100	
GOBERNABILIDAD (Se califica entre 0 y 5: Nulo:0 Débil:1 Moderado:3 Fuerte:5)				
Mediana de los valores de Importancia (I)			10,0	
Mediana de los valores de Gobernabilidad (G)				2,0

Trasladamos estos valores al plano cartesiano, resultando la siguiente matriz IGO:

Figura 7. Matriz IGO del objetivo 6



10. RESULTADOS

La evolución y transición del sector cooperativo, se ha convertido en una perspectiva eficiente y una organización eficaz; si se tiene en cuenta que el sector conforma hoy en día, un conglomerado de empresas que llevan a cabo diferentes actividades, entre las que se destaca para el caso del estudio (financieros, de ahorros y crédito, educación, trabajo y servicio, salud, consumo, producción, vivienda, comercialización y multiactivas entre otras), satisfaciendo variadas necesidades de amplios sectores urbanos y rurales de la población.

En ese orden de ideas, la presencia del sector cooperativo, en la vida económica y social de la nación, manifiesta un criterio de nivel de relevancia; tanto a nivel de los indicadores cualitativos relativos a números de empresas, números de asociados, valor del capital; como de indicador cualitativos referentes a calidad de vida, satisfacción de necesidades, conformación de un núcleo básico, por ello se puede decir que la empresa cooperativa ofrece una alternativa social y económica real a la solución de múltiples necesidades para amplios sectores del país o contextos donde operan.

A nivel del contexto geográfico colombiano los datos estadísticos correspondientes al fondo de empleados y asociaciones mutuales 10.242 (cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales) siendo la de mayor participación las cooperativas con un 77%, sus activos para el caso de las cooperativas es equivalente a (\$24.186.004) Fondo de empleados (\$4.921.663) asociaciones mutuales (745.618), para un total de activos (\$29.853.285).

En cuanto a sus pasivos se refiere las cooperativas presentan (\$14.330.748) fondo de empleados (3.266.326) y asociaciones mutuales (655.414), para un total de (\$18.252.485).

Finalmente, su patrimonio oscila en las cooperativas (\$9.855.400) fondo de empleados (\$1.655.340) asociaciones mutuales (\$90.204) para un total de (\$11.600.943) respectivamente.

Se puede sintetizar que el cooperativismo en Colombia a finales de 1985 existían en Colombia 2.796 entidades del sector cooperativo y 401.101 asociados, y en diciembre de 1998 existían 10.860 cooperativas, actualmente existen 10.242 de igual manera de acuerdo con su clasificación en el departamento del Meta (cooperativismo, multiactivas, especializadas, trabajo asociado, empleados, precooperativa asociativas de trabajo y asociaciones), son equivalentes a 298.

Vale la pena indicar que el número de asociados a cooperativas en el departamento del Meta corresponden a 54.340, según Sigcoop. También cabe

indicar que a través de la resolución A64, 136, la Organización de Naciones Unidas (ONU), declaró el 2012 como año internacional de las cooperativas en reconocimiento al impacto que tienen esas entidades en el desarrollo de los pueblos y en la erradicación de la pobreza. Por tanto, la Organización de Naciones Unidas busca alentar a los estados a que aprovechen esta declaratoria para promover las cooperativas y aumentar la conciencia social sobre su contribución al desarrollo económico y social.

11. CONCLUSIONES

- El sector solidario del departamento del Meta solo participa en la venta de servicios. (sector terciario).
- El sector solidario de la región no participa en procesos de producción real por lo que tampoco participa en la tenencia de la tierra como factor de producción.
- El 90% de las cooperativas del departamento del Meta están dedicadas al sector financiero; poseen el 52% de los activos totales y generan el 79% de los excedentes.
- El sector solidario del departamento del Meta genera el 16% de los empleos de la región.
- Las cooperativas del sector solidario del departamento del Meta dedicadas a los servicios financieros tienen el 65% de los asociados.
- El sector solidario es actualmente una verdadera alternativa de desarrollo para el departamento del Meta?
- Exploramos los escenarios futuros, que nos permitirán tomar decisiones respecto del sector. Estos escenarios tienen en cuenta los intereses, alianzas y estrategias para incursionar en otros mercados.
- Pudimos ver, la evolución dinámica DEL SECTOR SOLIDARIO DEL DEPARTAMENTO DEL META como solución al problema de crecimiento económico y social de la región, a través de la apreciación diacrónica del sector.
- Podemos anticiparnos a los cambios económicos, sociales y tecnológicos, que ocurran con rapidez respecto del sector; con lo cual se ganan ventajas comparativas de competitividad, porque no seremos sorprendidos por el futuro.
- El estudio nos deja ver claramente la influencia que sobre el desarrollo del sector tiene el conflicto que vive Colombia y cómo la presencia de grupos sociales cuestionadores del statu quo pueden influir notoriamente sobre el desarrollo de la región. Estos actores por medio de su actuar impulsan los cambios y hacen evolucionar la realidad. La construcción del futuro no es un proceso neutro sino un campo de batalla, donde los actores sociales pugnan por imponer su poder para

defender sus intereses. En prospectiva el futuro no lo construye el hombre individual, sino el hombre colectivo que son los actores sociales. Los actores sociales son grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer. El estudio plantea las reglas con que está jugando Colombia y el mundo, con lo cual se puede realizar una mejor tarea, ya que ninguna organización o empresa puede hacer caso omiso de las líneas de fuerza y tendencias planetarias que nos irán a acompañar durante muchos años.

- Permite tener el control sobre las situaciones que se puedan presentar y saber con certeza lo que se quiere lograr, para con esto construir el futuro del SECTOR SOLIDARIO DEL DEPARTAMENTO DEL META; de lo contrario se caminaría, no por el terreno de la realidad, sino en el ámbito de los sueños, de la utopía, y de lo imaginario. Esto en razón a que el estudio prospectivo voluntarista apuesta a la construcción del futuro más que a su señalamiento e identificación a través de las tendencias soportado sobre la base de la “Libertad” que tienen los actores sociales para pugnar por la defensa de sus intereses dentro del desarrollo del proyecto. Las tendencias (Determinismo), sirven para reducir la incertidumbre del futuro.

- El escenario probable identifica y califica tendencias. Los escenarios alternos aseveran que el futuro es construible más que previsible. El escenario apuesta “COOPERANTE” es el más conveniente para el sector. Con éste buscamos la imagen que queremos para EL SECTOR SOLIDARIO DEL DEPARTAMENTO DEL META dentro de 10 años. Los escenarios son instrumentos para tomar decisiones, no para adivinar lo que podría acontecer.

- Finalmente enfatizamos que el estudio nos ratifica en el hecho cierto que: “El futuro de la organización SECTOR SOLIDARIO DEL DEPARTAMENTO DEL META” es susceptible de ser construido.

CONSECUENCIAS QUE TIENE LA OBTENCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA

- La calidad de vida de los METENSES habrá alcanzado niveles muy altos por el aumento del empleo en la región a través de la participación del sector solidario.
- La región del Meta tendrá un modelo de desarrollo más equitativo, lo que la colocará en un nivel muy destacado en el país y el mundo.

- La región demuestra que puede crear, construir, ejecutar, y administrar buenos proyectos asociativos solidarios.
- Se afianzará el concepto de que el sector solidario de la región es una de las que mayor aporte hace en conjunto al PIB regional.
- El sector solidario ratificará que solo a través de su participación, el país avanza económicamente con éxito.
- La prospectiva aquí utilizada demostrará que el futuro si es construible.

Surgen preguntas, como:

- Desde esta perspectiva ¿Cuál debe ser el aporte del sector solidario financiero al desarrollo humano y sostenible de la región?
- Se requiere mayor participación de la economía solidaria en los sectores primario y secundario de la economía del departamento del Meta?
- Debe el sector solidario participar en la tenencia de la tierra?
- Cuáles son las estrategias para lograr el escenario apuesta?

12. RECOMENDACIONES

De acuerdo a cada una de los objetivos propuestos en las estrategias es importante y relevante tener en cuenta las siguientes acciones:

Objetivo 1

Lograr una participación del sector solidario superior al 10% en el PIB regional (sin contar hidrocarburos)

- Implementación del programa "Cooperativa compra Cooperativa.
- Implementación del programa "Visibilización del sector solidario".
- Creación mesa de trabajo "Evaluación periódica del impacto social del sector solidario en el Meta"
- Implementación del programa "Niñez solidaria

Objetivo 2

Capacitar en economía solidaria como modelo de desarrollo económico alternativo al menos al 50% de los estudiantes de la región, al 50% de los asociados y 100% directivos

- Crear mesa de trabajo "Promoción de la implementación de la cátedra en los establecimientos educativos
- Implementación del programa "Capacitación en uso de las Tics para los asociados
- Crear la mesa de trabajo "Centro de estudios e investigaciones del sector solidario como modelo de desarrollo alternativo.
- Implementación del programa "Capacitación periódica a los dirigentes y líderes solidarios
- Crear la mesa de trabajo "Promoción de la articulación del pensum escolar con el modelo solidario.

Objetivo 3

Lograr que al menos el 20% del empleo de la región se genere desde el sector solidario

- Crear la mesa de trabajo "Reforma a la ley 79
- Crear la mesa de trabajo "Vigilancia del control del sector"
- Crear la mesa de trabajo "Promoción para la participación del sector solidario en las instituciones encargadas de determinar las políticas para el sector"
- Crear la mesa de trabajo "Articulación de las cadenas productivas y clusters del sector solidario"

Objetivo 4

Lograr que el 30% de las cooperativas se integren a la producción regional en los 10 sectores más promisorios a saber: agropecuarios (frutícola, piscícola, cacao, hortalizas, caucho, cárnicos, lácteos), servicios (educación, salud, turismo, transporte)

- Identificación de las cadenas promisorias agroindustriales
- Implementar un programa de desarrollo y apropiación tecnológica en sectores promisorios en alianzas y convenios con el sector académico.
- Implementar el programa "Jóvenes solidarios creando empresa a partir de la elaboración de prototipos en la cadena de valor de los sectores promisorios".
- Implementar programa comunicacional y divulgativo "Llano Solidario" que incluye: TV, WEB, radio, prensa, e-solidario.
- Crear mesa de trabajo "Incentivos estatales para la financiación, tenencia de tierras y ejecución de proyectos productivos para el sector cooperativo asociativo"

Objetivo 5

Lograr la articulación del 50% de las cadenas pertenecientes al sector solidario de los sectores más promisorios de la producción regional de bienes y servicios.

- Crear mesa de trabajo "Impulso a la creación de cooperativas de productores
- Crear mesa de Trabajo "Promoción de la intercooperación"
- Crear mesa de trabajo para "Divulgar los productos del sector"
- Implementar programa "Eliminación de la intermediación de los mercados campesinos solidarios

Objetivo 6

Lograr que al menos el 10% de los recursos fuente de financiación de las cooperativas provengan del sector público.

- Crear la mesa de trabajo "Presentación de proyectos a convocatorias de emprendimiento para acceder a capital semilla.
- Crear ente promotor para la gestión de recursos para proyectos empresariales solidarios de impacto.
- Crear mesa de trabajo "Tasas de interés para proyectos solidarios.

BIBLIOGRAFÍA

ACI (1999) Situación actual de las leyes cooperativas en América Latina. Alianza Cooperativa Internacional – COOPREFORM. Febrero de 1999.

ACI (2009) Ley marco para las cooperativas de América Latina. Alianza Cooperativa Internacional para las Américas. Publicación realizada con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). San José, Costa Rica.

ACI (2008) Pronunciamiento sobre cooperativismo de trabajo asociado. VIII Asamblea Regional de la Alianza Cooperativa Internacional ACI – Américas. 22 de Julio 2008, San José.

Arzbach, Matthias, Durán, Alvaro, Báez, Bruno, (2009) Regulación y Supervisión de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América latina y el Caribe, DGRV, Confederación Alemana de Cooperativas, Sao Paulo/San José, Octubre.

Barberi, Fabio (2008) Obstáculos Normativos del Sector Solidario. Universidad Santiago de Cali: Grupo Interdisciplinario de Investigación, Formación y Documentación de la Economía Solidaria – USC. Versión Noviembre 2008.

Bleger, Isaac (2001) Autorregulación del Movimiento Cooperativo. Revista IDELCOOP No. 135. Noviembre de 2001, pp. 398 a 426.

Cámara de Comercio de Bogotá (2007) Guía de Entidades sin Ánimo de Lucro Nos. 1, 2 y 3 – Información General. Diciembre de 2007.

Caicedo Vasco, Myriam (2009) Organizaciones cooperativas de trabajo asociado: Una propuesta de transformación. En “Empresas Cooperativas y Solidarias”. Pereira.

Cely Martínez, Julio Noé y Pérez Villa, Pastor Emilio (2008) La cooperativa de trabajo asociado. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín.

CICOPA (2004) Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado. Organización Internacional de Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios – CICOPA. Febrero 2004.

Comisión Intersectorial para Promover la Formalización del Trabajo Decente en el Sector Público (2008) Circular 01, Enero 2 de 2008.

Comité Nacional de Trabajo Asociado CONFECOOP – ASCOOP (2007) Comentarios al proyecto de ley 144/07C mediante el cual se imponen los aportes

parafiscales a las cooperativas de trabajo asociado - CTA. CONFECOOP. 22 de Noviembre 2007.

Comité Nacional de Trabajo Asociado CONFECOOP – ASCOOP (2007) El ABC de las cooperativas de trabajo asociado. ASCOOP. Agosto 2007.

CONFECOOP (2009) Gestión empresarial socialmente responsable – Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2008. CONFECOOP.

CONFECOOP (2009) Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia. Confederación de Cooperativas de Colombia – CONFECOOP. Observatorio Cooperativo No. 11. Agosto de 2009.

CONFECOOP (2009) Realidad y proyección del trabajo asociado cooperativo en Colombia – Principios doctrinarios: Características básicas de las CTA. Confederación de cooperativas de Colombia. 13 de Mayo 2009.

Cracogna, Dante (2003) La supervisión de las cooperativas en América Latina. Revista de la economía pública, social y cooperativa. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa - CIRIEC. España, pp. 245-263.

DANE (2004) Caracterización de la Información en las Entidades del Sector de Economía Solidaria. DIRPEN. Bogotá – septiembre.

DANSOCIAL (2009) Avances y perspectivas – Consejo Nacional de la Economía Solidaria. Marzo 22 de 2009.

DANSOCIAL (2007) Plan estratégico decenal 2007-2016 “Bitácora solidaria”. Para el fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones solidarias en Colombia. Julio.

Dupont, Clemencia (2002) Modelo de supervisión para la delegatura de las organizaciones con actividad financiera. Ponencia Seminario: La Economía Solidaria: Realidad y perspectivas en el marco de la globalización. Julio 2002.

MOJICA, Francisco. La Construcción del futuro. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2005.

GODET, Michel. De La Anticipación a la Acción. México: Editorial Alfaomega, 2003.

NEOFRONTERAS.COM.

SOLIDARIO.

En:

<http://neofronteras.com/especiales/?p=27> Consulta realizada el 15 de Mayo de 2010.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP). CONPES 3477 de 2.007 y CONPES 3510 de 2.008.

BAS, Enric, Prospectiva; herramientas para la gestión estratégica del cambio. Ariel. Barcelona. 1999.

GODET, Michel; PROSPEKTIKER; FUTURIBLES. Problemas y métodos de Prospectiva: Caja de Herramientas. Unesco. 1990.

ASTIGARRA, Eneko. "La función Prospectiva en la empresa". Apuntes de Prospectiva para el Módulo de Dirección Estratégica.

Landeta, Jon. El método Delphi Una técnica de previsión para la incertidumbre, Ariel, Barcelona, 1999.

Schwartz, P. La planification stratégique par scénarios, Revista Futuribles, nº176, mai 1993.

Banco de La República. Biblioteca Luis Ángel Arango. "Desarrollo Integral". Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/administracion/realizacion/realiz7a.htm> Extraído: Junio 23 de 2012

Monografías.com. "Educación Cooperativa". Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos49/educacion-cooperativismo/educacion-cooperativismo.shtml> Extraído: Julio 15 de 2012

Gerencie.com. "Concepto y definición del emprendimiento". Disponible en: <http://www.gerencie.com/emprendimiento.html> Extraído: Marzo 28 de 2012

Agencia Nacional de Hidrocarburos. "Objetivos". Disponible en: <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=30&conID=44712> Extraído: Julio 12 de 2012

Rrhh-web.com. "La capacitación en la administración de los recursos humanos". Disponible en: <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html> Extraído: Mayo 23 de 2012

Programa de las naciones unidas para el desarrollo. "Gobernabilidad democrática". Disponible en: <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=&s=a&m=a&c=02002&e=A> Extraído: Junio 7 de 2012

Euskadinova. “Qué es innovación Tecnológica”. Disponible en: <http://www.euskadinova.net/es/innovacion-tecnologica/ambitos-actuacion/innovacion-tecnologica/162.aspx> Extraído: Juni1 de 2012

Alvarez, J & Serrano, R. (s.f). “Integración y estructura del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia” Disponible en: http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Estructura_del_sector_cooperativo_y_la_economia_solidaria_en_Colombia.pdf Extraído: Julio 29 de 2012

Monografías.com. “Participación ciudadana en Colombia” Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos57/participacion-ciudadana-colombia/participacion-ciudadana-colombia.shtml> Extraído: Mayo 13 de 2012

Departamento Nacional de Planeación. “Ordenamiento Territorial” Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/Programas/DesarrolloTerritorial/OrdenamientoTerritorial.aspx> Extraído: Marzo 21 de 2012

PNUD Colombia. “Planes de Desarrollo”. Disponible en: http://odm.pnudcolombia.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=18&Itemid=27 Extraído: Julio 11 de 2012

Lajornadajalisco.com. “La pluriculturalidad forma de dominación del capitalismo”. Disponible en: <http://archivo.lajornadajalisco.com.mx/2009/11/08/index.php?section=politica&articulo=003n1pol> Extraído: Mayo 26 de 2012

PNUD. “Desarrollo humano”. Disponible en: <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=i----&s=a&m=a&e=A&c=02008> Extraído: Marzo 28 de 2012

CEPAL. “Calidad de vida; conceptos y medidas” Disponible en: http://www.cepal.org/celade/agenda/2/10592/envejecimientoRP1_ppt.pdf Extraído: Marzo 29 de 2012

MERA, Carlos William. Módulo de Prospectiva y Estrategia de la UNAD, 2007

GODET, LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Cuadernos de LIPSOR, Cuarta edición, Abril de 2000.

FRANCO RESTREPO CARLOS ARTURO, Iniciación a la prospectiva Estratégica. Bogotá, 2003

CAZARES BHERNANDEZ, Laura. Et. Al. Técnicas actuales de investigación documental. Ed. Trillas, 1991

LA ESTRUCTURA HISTÓRICA DEL ENTORNO. Waisman, Marina. Editorial Nueva Visión. Buenos Aires, 1977